

Mot samme destinasjon

Hvordan kan ledelse påvirke sykefravær?



Stock.adobe.com

BCR3102 Bacheloroppgave

Våren 2017

«Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger»

Forord

Vi er stolte av å presentere forskningen vår. Gjennom funnene og informasjonen vi har fått fra intervjuobjektene har vi fått et innblikk i hvordan de to selskapene er bygd opp, med tanke på sykefravær. Funnene peker i retning av problemstillingen vår, men er likevel uventet. Vi så for oss at relasjonen til nærmeste leder skulle være viktigere for de ansattes holdninger, enn det den er hos intervjuobjektene våre.

Vi har forstått viktigheten av god oppfølging, og lar dette være med oss når vi nå skal arbeide videre med HR og personalledelse.

Vi ønsker å takke veilederen vår, Susann Gjerde for gode råd til både passende teori og formulering av spørsmålene i intervjuguide.

Vi ønsker også å rette en stor takk til intervjuobjektene. Informasjonen de har gitt oss har brakt oss videre i oppgaven, latt oss grave dypere, og skapt engasjement for å ferdigstille oppgaven.

Det har vært veldig lærerikt, spennende og interessant å jobbe med denne bacheloroppgaven. Og dette håper vi at forskningen skaper interesse og gir lærdom.

Oslo 2017

Sammendrag

Denne oppgaven undersøker hvordan relasjonen mellom ledelse og ansatte kan påvirke de ansattes holdninger til sykefravær. For å kunne si noe om dette har vi brukt kvalitative dybdeintervjuer med fire ansatte i Norwegian og fire ansatte i SAS, som alle har hatt perioder med sykefravær det siste året.

Norwegian og SAS ble valgt fordi de to luftfartselskapene opererer med eksakt like mange fly, ca like mange ansatte og som tilsynelatende har samme arbeidsbetingelser. Lavprisselskapet Norwegian er på konstant jakt etter innsparinger, og SAS følger hakk i hel. Sykefraværet i Norwegian har steget med hele 10% i løpet av få år. De ansatte beskriver forsvinnende goder, større distanse til ledelsen og lengre dager. I 2012 var SAS nær konkurs, og de ansatte måtte finne seg i lengre dager, nedsatt lønn og forsvinnende goder. Likevel har sykefraværet i SAS sunket med hele 8% siden snuoperasjonen i 2012.

Tittelen vår, “Mot samme destinasjon”, er hentet fra en av intervjuene hvor intervjuobjektet forteller om forholdet mellom ansatte og ledelsen, og endringen som har skjedd de siste årene.

Funnene vi har gjort i analysen beskriver *kollegaer og samhold* på jobb som den viktigste arbeidsmotivasjonen, i tillegg til penger og reise. Flertallet mener at holdningene til sykefravær kommer fra sin egen arbeidsmoral fremfor holdninger til ledelsen og jobben, men nevner også lojalitet til kollegaer som avgjørende. Derimot ser vi at oppfølgingen av sykemeldte er svært forskjellig i de to selskapene, og at dette bidrar til en mer avslappet holdning til det å sykemelde seg i det ene selskapet, og en mer anstrengt holdning i det andre.

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	5
2.0 Lederskap	6
2.1 LMX-teori og dyadisk lederskap	6
2.2 Kommunikasjon og ledelse	9
3.0 Holdninger og motivasjon	10
4.0 Sykefravær	12
5.0 Bedriftene	14
5.1 SAS	15
5.2 Norwegian	15
6.0 Metode	17
6.1 Problemstilling	17
6.2 Kvalitativ vs kvantitativ metode	18
6.3 Valg av metode	18
6.4 Fordeler og ulemper ved kvalitativ metode	18
6.5 Forskningsdesign	19
6.6 Datainnsamling	20
6.6.1 Intervjuguide	20
6.6.2 Utvalg	20
6.6.3 Fremgangsmåte	21
6.6.4 Intervjugjennomføring	21
6.6.5 Faser	21
6.6.6 Transkribering	22
6.6.7 Dataanalyse	23
6.7 Forskningsetikk	23
6.8 Kvalitetssikring	23
6.9 Reliabilitet og målefeil	24
6.10 Validitet og validitetstrusler	24
7.0 Analyse	25
7.1 Ledere	25

7.2 “Villafruen” vs “hva var navnet ditt igjen”	26
7.3 Når hallelujastemningen forsvinner	29
7.4 Kollegaer, reise og penger	32
7.5 Personlighetstrekk vs holdninger	33
7.6 God bedring: oppfølging eller kontroll.....	34
348.0 Konklusjon	38
9.0 Litteraturliste	40
Vedlegg	
Vedlegg 1 Intervjuguide kabinansatte	
Vedlegg 2 Intervjuguide ledere	
Vedlegg 3 Anonymitetserklæring	
Vedlegg 4 Koding	
Vedlegg 5 Transkriberte intervju	
Vedlegg 6 Transkriberte intervju	

1.0 Innledning

I denne oppgaven utforsker vi hvordan relasjonen mellom leder og ansatt kan påvirke den ansattes holdninger til sykefravær. Sykefravær vil være en belastning for arbeidsmiljøet, ettersom kolleger må overta arbeidsoppgaver, og ledelsen må legge mye arbeid i å håndtere sykefraværet. Det ligger store muligheter for å kutte kostnadene ved å redusere stress på arbeidsplassen. Vi har tatt utgangspunkt i luftfartsselskapene SAS og Norwegian. Disse to selskapene har vi valgt fordi de på landsbasis har omtrent like mange ansatte og ledere, og fordi de konkurrerer om de samme passasjerene som er opptatt av lavest mulig pris.

Konkurransen fører med seg reduserte goder for de ansatte og økonomiske innstramminger i administrasjon. Selv om det er mange likheter, er det stor sprik i sykefraværet i de to bedriftene, noe som gjør dem spesielt godt egnet til å utforske hvordan relasjonen mellom ansatt og leder henger sammen med sykefravær.

“Hvordan kan ledelse påvirke de ansattes holdninger til sykefravær?”

Dette er en problemstillingen som i utgangspunktet er stor, derfor har vi laget en hypotese for å begrense oppgaven vår. *“Relasjonen mellom leder og hver enkelt ansatt kan påvirke den ansattes holdninger til sykefravær”*. I undersøkelsen vil vi se på relasjonen mellom leder og ansatt, og hvordan relasjonen påvirker de ansattes holdninger til sykefravær.

Relasjonen mellom leder og de ansatte er behandlet i ledelsesteorier om dyadisk lederskap. Denne teorien går i korthet ut på hvordan ledelsen bør og kan skape relasjon til sine medarbeidere. Teorien fremhever viktigheten og behovet av å bli sett på en arbeidsplass, og at det ikke nødvendigvis trenger å være tidkrevende for en leder å skape en relasjon til sine ansatte.

2.0 Lederskap

Helt fra 1920-årene og frem til i dag har forskning rundt jobbtilfredshet vist oss betydningen av lederskap. De ansattes positive holdninger til lederen har en sterk sammenheng med hvor tilfredse de er med jobben sin og hvor mye innsats de legger ned (Martinsen 2013). Det finnes ingen definisjon på ordet ledelse som vil tilfredsstille alle forskere, men de fleste vil være enige i at det dreier seg om å mobilisere innsatsvilje hos de ansatte og få alle til å samarbeide mot et felles mål (Brønn og Arnulf 2014). En typisk forståelse av ordet ledelse innebærer ofte begrep som makt, styring og autoritet, men etter at LMX-teorien ble introdusert for drøye 30 år siden, har forskere fått øynene opp for relasjonen og tilliten mellom leder og ansatt, og hvordan nettopp denne relasjonen kan være avgjørende for vellykket lederskap (Magma). Relasjonsorientert ledelse handler om å skape gode relasjoner til sine ansatte. En ansatt som føler seg sett og hørt av lederen sin vil opptre lojalt og legge inn en større innsats (Arnulf 2012). Relasjonen vi snakker om her fører oss til teoriene om dyadisk lederskap og LMX.

2.1 LMX - teorien og dyadisk lederskap

“LMX står for “leder-medarbeider-utveksling” og beskriver kvaliteten på forholdet (dyaden) mellom lederen og den enkelte ansatte, og hvordan forholdet utvikler seg over tid (Magma). En dyade betyr en relasjonen mellom to mennesker og dyadisk lederskap legger vekt på at høy kvalitet på relasjonen mellom leder og medarbeider er avgjørende for om lederen lykkes eller ikke. “Uten høy kvalitet på enkeltrelasjoner vil det være vanskelig å lykkes som leder uansett hvilken lederstil eller hvilke lederverktøy en ønsker å anvende” (Magma, 1). Dette er en teori som skiller seg fra andre ledelsesteorier fordi den legger vekt på at lederen ikke skal kreve, og medarbeideren ikke skal gjøre en innsats kun for belønning. Fremfor alt dreier LMX-teorien seg om et bytte/utveksling mellom leder og ansatt, hvor det eksisterer gjensidig respekt, tillit og god kvalitet på relasjonen (Martinsen 2013). Ofte vil den formelle jobbrollen som er formulert i stillingsbeskrivelsen frata, og etterhvert som relasjonen blir sterk kan medarbeideren være villig til å gjøre mer enn det som kreves av vedkommende, og lederen vil gi mer ansvar og muligheter til medarbeideren (Kaufmann 2013). Jan Ketil Arnulf mener at det mest utviklede formen for LMX-ledelse er den som gir medarbeiderne i gruppa

maksimal frihet, fordi det fører med seg så høy grad av tillit og gjensidig forståelse at den ansatte handler i lederens ånd, selv når lederen ikke er til stede (Arnulf 2012).

Det optimale vil altså være om lederen kan utvikle like sterke relasjoner med alle sine ansatte, men det finnes individuelle forskjeller i alle relasjoner, det viser også forskningen (Arnulf 2012). Derfor skiller vi mellom to typer relasjoner som utvikler seg mellom en leder og medarbeiderne. Relasjonene har fått betegnelsen “inngruppe” og utgruppe” hvor den ansatte i inngruppen er de som får et bedre og nærmere forhold til lederen sin. De vil oppleve større grad av tillit og åpenhet fra lederen sin side, og mest sannsynlig vil det føre til en selvstendighetsfølelse og øke arbeidsinnsatsen (Arnulf 2012). Utgruppen beskrives som ansatte som aldri kommer helt innpå lederen. Leder og den ansatte har et mer formelt og distansert forhold til hverandre (Arnulf 2012).

Hans Risan viser til fire forhold på arbeidsplassen som kan være avgjørende for hvordan dyaden mellom leder og den ansatte utvikler seg. I første omgang handler det om hvilken innsats lederen legger ned i å bli kjent med hver enkelt ansatt. Deretter kommer lederens behandling av medarbeidere med problem, og i hvilken grad og på hvilken måte lederen kontrollerer medarbeiderne, og i hvilken grad lederen opptrer som sjef eller kompis med de ansatte (Magma).

I en rekke forskningsprosjekter har det vist seg at kvaliteten på relasjonen mellom leder og ansatt har sammenheng med jobbprestasjon, jobbtilfredshet, innsats og intensjon om å bli i arbeidsforholdet. I følge Hans Risans artikkel “Dyadisk lederskap” har relasjonen og virkningen av den også ført med seg lavt sykefravær (Magma). Høy kvalitet på relasjonen mellom leder og den enkelte ansatt ser med andre ord ut til å gi en rekke fordeler for organisasjonen. Det kan derfor hevdes at relasjonsbygging lønner seg (Martinsen 2013). Studiene viser imidlertid også at det ikke nødvendigvis er samsvar mellom den oppfattelsen av relasjonen som lederen sitter med, og den oppfattelsen den ansatte sitter med (Martinsen 2013). Relasjonen mellom ansatt og leder utvikler seg over tid, men for å ha det beste grunnlaget bør lederen starte å utvikle relasjonen til den nyansatte med en gang. Dette vil være med på å gi den nyansatte trygghet, og danne seg et godt bilde av organisasjonen og av ledelsen. Dersom du som nyansatt hører at ledelsen alltid er imøtekommende, er det større

sjanse for at førsteinntrykket ditt er positivt og at du dermed får positive holdninger til ledelsen (Magma).

Det er en rekke utfordringer for ledelsen ved å bygge relasjoner. Organisasjonen kan være stor, og tid kan derfor være en begrenset faktor. Ledelsen har som regel administrative oppgaver som må prioriteres, og ansatte kan bli satt til side fordi det er mange å bli kjent med. Det trenger ikke nødvendigvis å ta så lang tid å bygge relasjoner. Det å ha øyekontakt eller å si hei når man går gjennom arbeidsplassen vil være med på å skape gode holdninger (Magma).

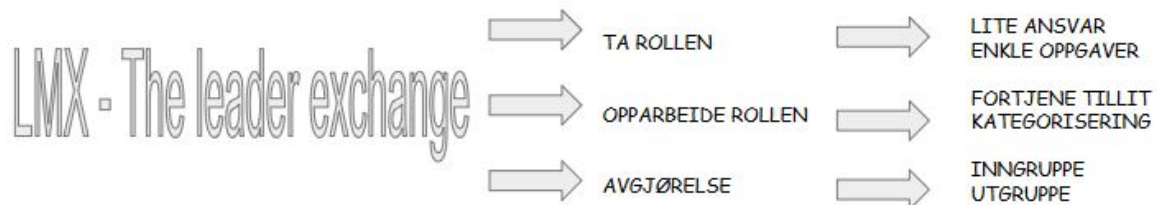
Kampen om de beste ansatte øker konkurransen blant arbeidsgiverne mellom. Dette gjør at lojaliteten og stabiliteten i arbeidsforholdet ikke er like sterkt.

Mange opplever stadig strengere krav til utdanning, kvalifikasjoner, selvstendighet og omstilling. Dette er faktorer som kan påvirke den ansatte og arbeidssøkendes engasjement, energi og motivasjonen for å arbeide. I dagens arbeidsliv er det derfor essensielt for organisasjoner og bedrifter å skape et miljø som fremmer arbeidsmotivasjonen til sine ansatte, slik at lojalitet og stabilitet kan skapes og beholdes. Dette kan innebære at arbeidsplasser legger mer til rette for å oppfylle behov og ønsker hos de ansatte, slik at utsiktene til å kunne beholde og dra nytte av dyktige medarbeidere over lengre perioder, vil være større.

Relasjonen mellom ansatt og leder kan også falle inn under våre grunnleggende behov som mennesker. Maslows behovspyramide viser behovene våre som kan forklare vår atferd og motivasjon (Kaufmann 2013). Når fysiologiske og trygghetsbehovene er oppfylt kommer behovet for sosial tilhørighet, tett etterfulgt av behovet for anerkjennelse. Behovet for sosial tilhørighet er svært viktig for oss mennesker. “Det er ikke slik at vi nødvendigvis trenger så mange personer å støtte oss til, men vi trenger stabile bånd til andre med varighet og med en viss kvalitet (Einarsen og Skogstad 2011, 108). Anerkjennelse og respekt er også viktige bestanddeler på en arbeidsplass. At en ansatt har en god relasjon med lederen sin, fører til at den ansatte føler seg verdsatt..

Det å bli sett og akseptert kan være med på å fremme motivasjonen, tilliten og relasjonen til den ansatte.

Modell 1 beskriver hvordan dyaden utvikler seg over tid. Fra å være på ukjente i starten av en relasjon, vil partene bli bedre kjent og avklare sin rolle overfor hverandre i dyaden. Dette skjer gjennom stadig utvikling og kontakt mellom partene. Kvaliteten på relasjonen vil begynne å avtegne seg i andre fase og være etablert og trolig høy i tredje og siste fase.



Modell 1. Utvikling av dyaden

2.2 Kommunikasjon og ledelse

Som tidligere nevnt handler ledelse om å mobilisere innsatsvilje hos de ansatte og lede dem mot et felles mål. Kommunikasjon er selve nøkkelen til ledelse (Brønn og Arnulf 2014). Hvordan kan lederen bruke kommunikasjon for å skape relasjoner til og mening for de ansatte? La oss se nærmere Jan Ketil Arnulfs påstand om at en leders mål må være å få de ansatte til å tenke selv og handle i lederens ånd, selv når lederen ikke er tilstede (Arnulf 2012, 76). For å oppnå dette målet må også de ansatte ønske det samme som lederen. Lederens oppgave er å kommunisere bedriftens mål og visjoner, og å få ansatte til å ha samme mål som seg selv, og ikke bare fordi det står i arbeidskontrakten, men fordi medarbeideren selv finner det meningsfylt. (Brønn og Arnulf 2014). *Karisma* er gresk for nådegave, og beskriver en leder som oppfattes som inspirerende og en troverdig garantist for fremtiden, av de ansatte (Brønn og Arnulf 2014, 129). Nådegaven ligger i lederens kommunikative gjennomslagskraft. Felles for ledere som oppfattes som karismatiske er at de får ansatte til å gjøre en innsats for en sak som ikke har et opplagt utfall, men som de ansatte tror vil gi dem et bedre liv senere (Brønn og Arnulf 2014, 129).

3.0 Holdninger og motivasjon

“Holdninger er en psykologisk *tilstand*, en disposisjon som bare får mening og relevans i relasjon til objekter, situasjoner og mennesker i omgivelsene våre (Kaufmann 2013, 209)”.

Selv om holdninger anses å henge sammen med personlighetstrekk, regnes personlighetstrekk for å være stabile mens holdninger enkelt kan endres. Holdninger kan for eksempel endre seg dersom man får en ufin kommentar fra noen, men å endre individets personlighet kan ta flere år (Kaufmann 2013). Mennesker og omgivelsene rundt oss er konstant i endring, og det er nødvendig at vi kan gjøre oss opp en oppfatning om hva vi synes om endringene, og de ulike faktorer som påvirker oss. En holdning defineres som en generell, evaluerende innstilling til et objekt, det vil si at en holdning forteller oss noe om hvordan vi på ser på ting (Kaufmann 2013).

I denne oppgaven skal vi se på hvilke holdninger ansatte i SAS og Norwegian har til sykefravær og hva som kan påvirke og være avgjørende for holdningene. I teorien defineres disse holdningene som *jobbholdninger* som er tanker, følelser og handlinger knyttet til ulike sider av arbeidet vårt. Et annet ord for dette som er mye omtalt er *jobbtilfredshet*, altså våre holdninger til arbeidsplassen både i en positiv og en negativ forstand. Jobbtilfredsheten er viktig for å forstå individets atferd i organisasjonen, med tanke på produktivitet, trivsel og viktig forhold som fravær og personalgjennomtrekk, som vi si hyppig utskiftning av personell (Kaufmann og Kaufmann 2013).

For organisasjonen vil høy grad av trivsel og forpliktende engasjement hos ansatte være en forutsetning for å få jobben gjort på best mulig måte. Jobbtilfredshet henger i stor grad sammen med medarbeiderens følelse av annerkjennelse, selvstendighet i jobben, gode kollegaforhold og meningsfull jobber (Kaufmann og Kaufmann 2013,211).

Holdninger kan på mange måter knyttes til atferd, og dette åpner opp for at det også kan være en sammenheng mellom holdninger og sykefravær. Holdninger til sykefravær kan dermed synes å være sosialt og moralsk bestemt på et personlig nivå (Kaufmann 2013).

Motivasjon

“Motivasjonsbegrepet brukes i generell forstand for å beskrive sammenhengen mellom årsaker til menneskers adferd, både i arbeid og ellers (Einarsen og Skogstad 2011, 68).”

Motivasjon kommer fra det latinske ordet “movere” som betyr å bevege, og blir beskrevet som psykologiske prosesser som igangsetter (beveger), styrer og opprettholder atferd (Martinsen 2013).

For å klare å skape energi og engasjement rundt forandringer, trenger mennesker motivasjon. Gode ledere motiverer mennesker på mange ulike måter. For det første uttrykker de alltid organisasjonens visjoner til de ansatte på en måte som legger vekt på verdiene. Det gjør at arbeidet føles viktig. Lederen tar også regelmessig mennesker med på beslutningen om hvordan organisasjonens visjoner skal oppnås. Det gir folk en følelse av kontroll. En annen viktig motivasjonsteknikk går ut på å støtte de ansattes innsats for å realisere visjonen ved å tilby veiledning, tilbakemelding og rollemodeller, og dermed hjelp dem til å utvikle seg faglig og styrke selvrespekten. Gode ledere vil dessuten anerkjenne og belønne suksess, noe som ikke bare gir mennesker en følelse av å ha oppnådd noe, men også får dem til å føle at de tilhører en organisasjon som bryr seg om dem. Når dette er gjort kan arbeidet oppleves motiverende i seg selv (Martinsen, 2013,66).

Dersom en leder behandler sine medarbeidere på en arrogant måte og ikke er interessert i å ta i mot deres synspunkter, er det sannsynlig at jobbmotivasjonen og jobbytelsen blir dårligere (Kaufmann og Kaufmann 2013). Dersom det blir tatt dårlig begrunnede beslutninger vil det kunne føles urettferdig for de ansatte som igjen kan føre med seg svekket jobbmotivasjon hos den enkelte.

Vi kan skille mellom *indre og ytre motivasjon* som driver oss mennesker til å utføre en handling. **Indre** motivasjon er den motivasjons verdien som ligger innebygd i selve jobbutførelsen. Den energien som strømmer ut av en slik motiveringsfaktor kan oppfylle to grunnleggende behov. Den kan gi kompetanseopplevelse, som betyr å føle at man mestrer sine oppgaver, og den kan oppfylle behovet for selvbestemmelse. Den indre motivasjonen gjør at arbeidstakere går på egen motor, er villig til å ta i et ekstra tak. Arbeidstakere med høy indre motivasjon er villig til å hjelpe kolleger med arbeidsoppgavene og har lavere “turnover-intensjon”, det vil si planer om å slutte i jobben. De vil også være mer stabil i sin rolle over tid (Kaufmann og Kaufmann. 2013,103).

Ytre motivasjon er at arbeidstakerne motiveres av belønninger, bonuser, lønn, eller andre frynsegoder. Det vil si at arbeidet kun er et redskap for å oppnå belønningen. Og at det ikke er selve arbeidet som oppleves som motiverende (Kaufmann 2013). Når arbeidet er

rutinepreget og kjedelig, er ytre belønning også beste måten å stimulere til økt produktivitet på. Folk bør oppleve at prosedyrer og fordeling av goder blir tildelt rettferdig (Kaufmann 2013).

4.0 Sykefravær

Siden 1980-tallet har det vært en vedvarende og stor interesse for å studere sykefravær i norsk arbeidsliv (Einarsen og Skogstad 2011,341). Den enkleste teorien om sykefravær er at folk ikke kan jobbe på grunn av at sykdommen gir nedsatt arbeidsevne (Einarsen og Skogstad 2011). Det er mange grunner til at mennesker blir sykemeldt. Det kan skyldes både psykiske og fysiske forhold. Vi kan dele forhold som påvirker og forårsaker sykefravær i tre hovedgrupper. *Individuelle forhold* slik som helse og livsstil. *Forhold i organisasjonen* som faktiske arbeidsoppgaver, fysisk og sosialt arbeidsmiljø. *Samfunnsmessige forhold* som behandlingstilbud, helsekøer, sykelønnsordninger og legers sykmeldingspraksis og så videre (Einarsen og Skogstad 2011).

Uansett årsak er sykefravær en betydelig kostnad for virksomheten og for samfunnet. Når årsaken til sykefravær er forhold i organisasjonen kan det dreie seg om både arbeidets tilrettelegging, fysiske arbeidsmiljøforhold, og om forhold knyttet til sosiale relasjoner og ledelse (Einarsen og Skogstad 2011).

Einarsen og Skogstad refererer til Steers og Rhodes i boken “Det gode arbeidsmiljø” når de forteller at mennesker er styrt av motivasjonen til å gå på arbeid. Denne motivasjonen påvirkes av flere faktorer. For det første er jobbtilfredshet en viktig faktor, den oppstår i møte mellom forhold i arbeidssituasjon og den enkeltes forventninger og verdier, noe som igjen vil være avhengig av individuelle egenskaper og kjennetegn. I tillegg vil arbeidstakerens motivasjon for å gå på arbeid påvirkes av presset til å være til stede på jobbe, eventuelt presset til å være borte fra jobben. Økonomiske forhold, bedriftskultur, og personlig arbeidsmoral som viktige faktorer (Einarsen og Skogstad 2011).

I 2009 ble det utbetalt 17,9 milliarder kroner i sykepenger fra folketrygden alene. I tillegg til de direkte utgiftene kommer indirekte kostnader i virksomheten i form av produksjonstap og økt bruk av overtid (Einarsen og Skogstad 2011, 341).

De første 16 dagene av en sykemelding betaler bedriftene lønnen til den sykemeldte. Etter dag 17 refunderer staten utgiftene tilbake til bedriften (Einarsen og Skogstad 2011, 341). Å se nærmere på hvordan fraværet i en bedrift fordeler seg på henholdsvis korttids og langtidsfravær, kan gi nyttig informasjon med tanke på mulig tiltak i virksomhetene. Det samme gjelder forskjellen på varighet og hyppighet av sykemeldingene i virksomheten. I en studie gjort av Einarsen i 1991 i Bergen kommune viste det seg at et opplevd dårlig arbeidsmiljø fikk folk til å bruke flere enkelt egenmeldingsdager, men ikke flere dager med egenmelding om gangen. Personer som gjennomgående hadde dårlig helse, hadde derimot en tendens til å bruke alle tre egenmeldingsdagene når de først benyttet seg av egenmelding. Når det gjaldt sykemeldinger fra lege, var forholdet omvendt, noe som innebar at hvorvidt man hadde sykemeldinger fra lege eller ikke, ikke syntes ikke å ha sammenheng med kvaliteten på arbeidsmiljøet, men med personenes generelle helsetilstand. Sykefravær er et sammensatt fenomen, og ulike tiltak vil virke på ulike typer fravær (Einarsen og Skogstad 2011, 346).

Sykefravær vil være en belastning for arbeidsmiljøet, kolleger må overta arbeidsoppgaver, og ledelsen må legge mye arbeid i å håndtere sykefraværet. For samfunnet og den enkelte bedrift hadde det vært store kostnader å spare dersom man kunne få ned fraværet. Det har derimot vist seg å være vanskelig å få til i praksis. Det er generelt sett ingen dokumenterte effektive metoder som kan redusere sykefraværet (Einarsen og Skogstad 2011).

I en norsk undersøkelse viste Nytrø (1995) at arbeidstakere opplever tre typer press for å gå på jobb selv når de var syke. *Sanksjonspress* som er reell eller innbilt frykt for at man utsettes for en eller annen form for formell eller uformell straff dersom man er fraværende. *Moralsk press* er ens egen samvittighet og det indre presset man har arvet hjemmefra og fra rådene om samfunnsnormer. *Uunnværlighetspress* er en overbevisning om at man selv må være tilstede for at jobben skal bli utført, noe som kan være reellt ved mangel på vikarer, og innbilt da man tror sin egen tilstedeværelse er uunnværlig. Det er derfor en utfordring for bedriften å finne balanse mellom kontrolltiltak og tiltak som øker de positive nærværsfaktorene (Einarsen og Skogstad 2011). Dersom arbeidstakerne er til stede på jobben uten å fungere normalt kan dette føre til redusert produktivitet og følgelig også til redusert lønnsomhet (Arbeidstilsynet).

Sykefraværet i flybransjen er generelt høyere enn i andre bransjer og sammenligner seg med helse- og omsorgsyrker, der fraværet ligger på 9-13 prosent. En liten forkjølelse som oppleves ubetydelig på bakken kan få store følger i luften (Dagens Næringsliv). En sentral del av oppgaven vår blir å se på hvordan lederen kan påvirke sykefraværet og først og fremst de ansattes holdninger til sykefraværet. Vi kan basert på våre funn utarbeide et sammenligningsgrunnlag. De kabinansatte i både SAS og Norwegian har like arbeidsoppgaver, rutiner og står like ansvarlige for sikkerheten ombord. Men det vil komme frem i oppgaven at det er stor variasjon i hvordan ledelsen håndterer sykefravær i de to selskapene, og hvilke holdninger de ansatte har til sykefravær. På bakgrunn av spørsmålene som vi har utarbeidet, kommer det frem at de ansatte i liten grad har kunnskap om lovverket knyttet til sykefravær og oppfølging.

Et viktig tiltak i vårt samfunn siden 1900-tallet har vært at arbeidsgiver skal opprettholde kontakten med å følge opp ansatte som er sykemeldt (Einarsen og Skogstad 2011,346). Arbeidsplassen er det viktigste stedet for å forebygge og følge opp sykefravær. Både arbeidsgiveren, arbeidstakeren, den som sykmelder og NAV har roller i oppfølgingsarbeidet (Arbeidstilsynet).

5.0 Bedriftene

“Kampen om luftrommet er knallhard. Konkurrentene til SAS og Norwegian består av globale giganter, irske cowboyer og arabiske oljeprins - Lufthansa, Ryan Air og Qatar Airways” (Dagens perspektiv).

I prosjektet vårt skal vi se på relasjoner og sykefravær i de to største flyselskapene i Norge, SAS og Norwegian. I september i fjor feiret SAS at det var 70 år siden første interkontinentale flyvning (SAS), mens Norwegian befinner seg i sitt 14 år som børsnotert selskap siden 2003 (Norwegian). På tross av relativt kort fartstid har Norwegian tatt opp kampen mot SAS. I følge nettsidene til bedriftene har Norwegian de per i dag eksakt like mange fly og omtrent like mange ansatte i Norge, som SAS. I 2012 var SAS nær konkurs og måtte ta store grep for å overleve i markedet mot lavpriskonkurrentene (NRK). Selv om det fremdeles er dyrere å produsere et flysete for SAS enn for Norwegian, har SAS gjort store og kutt. I hovedsak har de gjort store endringer i pensjonsavtaler og kuttet lønninger, og de

ansatte har måttet strekke seg til lengre arbeidstider. Norwegian på sin side er i konstant sparemodus mens de utfordrer SAS og andre nettverksselskaper med sine interkontinentale langdistanseflygninger (Dagens perspektiv).

5.1 SAS

SAS ble grunnlagt i Danmark 1918 og kom først til Norge i 1927. I 1946 gikk startskuddet for den første internasjonale flyvningen som gikk fra Stockholm til New York. I 1960 åpnet SAS sitt første hotell i København og i 1980 åpnet de sitt første hotell utenfor Europa. SAS har vært medeier i flere europeiske flyselskaper og i 1997 var selskapet med på å grunnlegge samarbeidsavtalen Star Alliance. På 1990-tallet innså SAS-gruppen at de måtte fokusere på flydriften sin og solgte derfor unna flere de andre selskapene de var medeiere i. I 2001/2002 kjøpte de opp sin største konkurrent Braatens SAFE, mens Radissonhotellene ble solgt i 2009 (SAS). Da SAS i 2012 stod på randen av konkurs og måtte som nevnt ta store grep for å overleve, opplevde de ansatte en markant nedgang i lønn samt lengre arbeidsdager (NRK). De ansatte opplevde å en markant nedgang i lønn samt lengre arbeidsdager. I startperioden etter innstrammingene var sykefraværet i SAS oppe på 20 prosent, men i følge Dagens Næringsliv var sykefraværet stabilt på 12% i 2014. SAS har siden 2012 opprettet et eget oppfølgingsteam bestående av fire personer som utelukkende jobber for å følge opp de ansatte og tilrettelegge arbeidsdagene deres (Dagens Næringsliv).

SAS - ledelsen ønsket ikke gjennom intervjuene vi gjorde med dem å gi fra seg tall for sykefraværet i selskapet. Men informasjonen vi har fått tilsier at sykefraværet er redusert og at selskapet kontinuerlig arbeider for å fremme de ansattes vilkår og redusere sykefraværet over tid.

5.2 Norwegian

Norwegian ble grunnlagt i 1993 og samarbeidet frem til 2002 med Braatens SAFE om ruter langs kysten med sine Fokker 50 fly. Da Braatens SAFE ble kjøpt opp av SAS i 2002 tok Norwegian opp konkurransen på innlandsflyvninger og i 2003 ble selskapet børsnotert. 2005 var det første året Norwegian gikk med overskudd, og siden det har selskapet åpnet baser over store deler av Europa, samt Asia og Amerika (Norwegian).

I Norge har selskapet mellom 1200 og 1300 kabinansatte, hvorav 1120 er organisert. Selskapets etiske retningslinjer gir et godt grunnlag for et sunt arbeidsmiljø og fokuserer på konsernets retningslinjer for menneskerettigheter, korrupsjonsbekjempelse, ansattes rettigheter og ikke minst sikkerhet for alle - både for kunder og ansatte (Norwegian).

Alle som jobber i Norwegian har solidarisk ansvar for å skape et godt arbeidsmiljø og utvikle en sunn bedriftskultur der åpenhet og toleranse står i høysetet, ifølge Norwegian selv (Norwegian). I en artikkel hentet fra Finansavisen i 2016, kommer det frem at Norwegian ansatte i Norge har et sykefravær på 15,8%. Dette er en sterkt økning med 10% fra årene før. Selskapet reduserer bemanning i høy-kostnad med høyt fravær, og øker i de fleste andre landene, denne utviklingen kommer bare til å fortsette ifølge kommunikasjonsansvarlig, Lasse Sandaker-Nielsen (Finansavisen). Leder i arbeidstakerorganisasjonen Parat, Hans Erik Skjæggerud. Arbeidsordningene kan skyldes sykefraværet. Opptil 60 timers arbeidsuker, lange arbeidsdager og krevende rammebetingelser for å få seg mat og drikke i løp av dagen, bidrar til utfordrende arbeidsmiljø som også naturlig påvirker sykefraværet (Finansavisen). I 2015 ble Norwegian rammet av en streik. Den 11 dager lange streiken omhandlet arbeids- og lønnsvilkårene. Skandinaviske piloter som er ansatt i Norwegian krevde en ny tariffavtale med Norwegian som skulle sikre arbeidsplasser. De var bekymret for arbeidsplassene sine i et arbeidsmarked hvor internasjonal konkurranse føles stadig tettere på kroppen. Økningen i sykefraværet kan skyldes arbeidskonfliktene som preget selskapet. Under streiken økte sykefraværet betraktelig hos de som ikke var tatt ut i streik (Finansavisen).

6.0 Metode

Formålet med undersøkelsen vår er å finne frem til relasjonen mellom leder og ansatt og hvordan denne påvirker de ansattes holdninger til sykefravær i flybransjen. Bakgrunnen vår for å ville undersøke dette er at flyselskapene SAS og Norwegian begge to har en stor ansattgruppe, og begge rammes av økonomiske innstramminger for å overleve i markedet. Lederstillinger og administrasjon kuttes, og begge selskapene sitter igjen med få ledere og mange ansatte. For store bedrifter, slik som SAS og Norwegian, med mange ansatte kan det være en utfordring å bygge relasjoner til hver enkelt.

SAS og Norwegian er de to største flyselskapene i Norge. De har omtrent like mange ansatte, og de ansatte har i utgangspunktet like arbeidsoppgaver, lønn og fordeler i begge bedriftene. Likevel er det markante forskjeller på hvordan organisasjonene er bygd opp, og dermed hvordan det er å være arbeidstaker i bedriftene. Mens dagens SAS er bygd opp gjennom 70 år, har Norwegian ekspandert i rekordfart og tatt opp kampen om arbeidstakere og kunder. Bedriftene har omtrent like mange kabinansatte, men stor sprik når det kommer til antallet ansatte i ledelse og administrasjon. Med sine 900 ansatte på sin hovedbase i Norge, har Norwegian 2-3 ansatte som fungerer som personalansvarlige. Dette skal vi sammenligne med SAS som har 5-6 personalansvarlige blant sine 900 ansatte på hovedbasen i Norge.

6.1 Problemstilling

Problemstillingen vår “Hvordan kan ledelse påvirke de ansattes holdninger til sykefravær?” beskriver hva vi ønsker å få svar på gjennom undersøkelsen. Det er problemstillingen som bestemmer valg av teori og metode (Johannesen, Tufte & Christoffersen 2010). Dag Ingvar Jacobsen skiller i sin bok “Hvordan gjennomføre undersøkelser” mellom beskrivende og forklarende problemstillinger hvor en beskrivende problemstilling ofte vil være avgrenset i tid og dermed ofte avgrenset til å si noe om en tilstand på et gitt tidspunkt (Jacobsen 2015, 81). En beskrivende problemstilling formuleres gjerne ved å spørre hvordan tilstanden ser ut nå. Jacobsen nevner eksempelvis en undersøkelse som forteller hva folk tenker å stemme ved et gitt stortingsvalg (Jacobsen 2015).

En forklarende problemstilling stiller spørsmål om hvorfor tilstanden ser ut som den gjør. For å bruke Jacobsens eksempel om stortingsvalg, vil det her være aktuelt å se på hva det er som gjør at man velger å stemme på den man gjør (Jacobsen 2015).

6.2 Kvalitativ vs kvantitativ metode

Vi har valgt å benytte oss av kvalitativ metode for å kunne komme i dybden på relasjonen og holdningene medarbeiderne har til sykefravær. *Kvalitativ* metode er spesielt godt egnet til å utforske hvorfor det finnes et problem, fremfor en kvantitativ metode som bekrefter i hvilken grad problemet eksisterer eller ikke (Jacobsen 2015). Mens en *kvantitativ* metode ber et større utvalg om å svare på spørsmål ved hjelp av forhåndsbestemte svar, vil man i kvalitativ metode åpne for at intervjuobjektene i større grad styrer informasjonen som kommer inn. Gjennom åpne spørsmål får vi bedre tak i intervjuobjektens individuelle oppfatning (Jacobsen 2015).

6.3 Valg av metode

Hvordan vi velger å hente inn informasjonen vår vil påvirke gyldigheten av informasjonen (Jacobsen 2015, 145). Hvorfor en relasjon er som den er og hvorfor holdninger er som de er, er viktig for oss i denne oppgaven fordi det er selve relasjonen og holdningene som skal settes i søkelyset. Vi ønsker å finne ut om lederens opptreden kan påvirke de ansattes holdninger til sykefravær og hvordan. Derfor har vi valgt en forklarende problemstilling og åpne individuelle intervjuer. Jacobsen beskriver tre forutsetninger ved informasjonen vi ønsker å finne frem til som følgende: relativt få intervjuobjekter, vi er interessert i hva det enkelt individet sier og hvordan individet tolker og legger mening i fenomenet vi undersøker (Jacobsen 2015, 146-147). Disse forutsetningene legger føring for hvorfor vi velger å benytte oss av intervju som informasjonsinnsamlingsmetode. Det er viktig å presisere både for oss og deg som leser av oppgaven at en undersøkelse gjort med denne metoden ikke kan generaliseres for en hel gruppe, men kun for de individer vi har intervjuet.

6.4 Fordeler og ulemper ved kvalitativ metode

En klar fordel ved kvalitativ metode er at svarene kommer fra intervjuobjektet selv, og ikke er definerte gjennom forhåndsbestemte svaralternativer. Dette understrekes også ved at vi møter intervjuobjektet på deres premisser og ikke har klare tanker om hvilke svar vi ønsker. På denne måten kan også intervjuene være med å forme utfallet på prosjektet til å ta inn andre faktorer enn det vi i utgangspunktet ønsker å finne frem til. En kvalitativ undersøkelse er åpen, nyansert, fleksibel og kan påstås å være av høy relevans. Det er intervjuobjektet selv som tolker spørsmålene våre og svarer ut fra sin tolkning. Dermed kan vi si at den “korrekte”

forståelsen av spørsmålene og problemstillingen vår kommer fra intervjuobjektene (Jacobsen 2015, 129-130).

Det største ulempen med å velge kvalitativ metode er at utvalget av informanter er lite, og at funnene vi gjør omhandler individ og ikke grupper. Derfor blir det vanskelig å generalisere ut fra de intervjuene vi har gjort. Selve gjennomføringen av intervjuene tar tid og krever at vi observerer intervjuobjektene. Det kan være vanskelig å analysere funnene og trekke konklusjoner ettersom intervjuobjektet står fritt til å tolke spørsmålet.

6.5 Forskningsdesign

Forskningsdesign knytter seg til forskningsundersøkelsen, og forteller hvordan vi skal gå frem fra start til slutt. Design i en kvalitativ metode tillater forskeren å bevege, og se på ulike komponenter i studien. Man bør ta hensyn til potensielle validitetstrusler underveis, noe som vil si at vi kan endre retning underveis i undersøkelsen ved å anvende ny kunnskap. Med denne kunnskapen kan vi finjustere problemstillingen, endre mål og teori (Jacobsen 2015). Det er viktig å understreke at alle komponenter henger sammen som en helhet. Dersom det genereres ny kunnskap om en komponent, påvirkes en annen. Det er en interaktiv måte å studere fenomener på, fordi man skaper ny informasjon når det forskes (Jacobsen 2015). For vårt tema valgte vi fenomenologisk, intensivt design fordi vi ønsket å beskrive relasjonen til ledelsen, og gå i dybden på hvordan denne relasjonen kan påvirke sykefravær. Vi studerte få enheter med mange mulige variabler som vil ha innvirkning på informantenes opplevelse og erfaringer (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010).

I et fenomenologisk design er det viktig å starte med forberedelsene, ved å samle inn data og analyse. Forskeren skal skape en forståelse for hvilke perspektiver som ligger til grunn bak et fenomen, fordi meninger formes av egne tolkninger og erfaring. Videre samlet vi relevant informasjon gjennom pålitelige informanter, men erfaring og kunnskap om fenomenet. Deretter ble det foretatt en analyse fra innsamlingen for å identifisere de viktigste kategoriene.

6.6 Datainnsamling

Metoden vi benytter for å samle informasjon vil påvirke gyldigheten av informasjonen vi får tak i. Det åpne individuelle intervjuet egner seg best når vi er interessert i omfattende informasjon fra et fåtall intervjuobjekter (Jacobsen 2015). Ved å pre-strukturere intervjuet legger vi “føringer” for hva samtalen skal handle om, og hvilke elementer vi ønsker å ha fokus på. Intervjuet kan ha ulik grad av struktur. Jacobsen nevner at en temaliste for intervjuet er vanlig og at for mange føringer kan påvirke gyldigheten av metoden og sende oss i retning av en mer kvantitativ metode (Jacobsen 2015). Pre-struktureringen vi har valgt innebærer at vi på forhånd bestemmer oss for elementer som vi skal konsentrere oss spesielt om innenfor temaene. Vi ønsker eksempelvis å se på holdninger, men for å finne frem til holdninger må vi stille åpne spørsmål om elementene vi ønsker å se på som kan lede oss i retning av de holdningene vi er ute etter.

6.6.1 Intervjuguide

Etter at problemstilling og hovedtemaene i forskningen er bestemt utarbeider vi en intervjuguide. Intervjuguiden er delt opp i tre hovedtemaer som er ledelse, holdninger og sykefravær. Deretter har vi lagt inn spørsmål om oppfølging fordi vi så for oss at dette kunne fortelle oss noe om forholdet mellom leder og ansatt under sykefravær og at det kunne være med på å påvirke holdningene. Fullstendig intervjuguide ligger som vedlegg 1.

Intervjuguiden vi brukte i intervju med lederen ligger som vedlegg 2. I denne intervjuguiden har vi forsøkt å bruke de samme temaene og snudd litt på de åpne spørsmålene for å finne frem til lederens holdninger og forhold til de ansatte. Vi tok utgangspunkt i en vanlig organisasjonsoppbygging hvor personallederen har ansvar for sykeoppfølging, men det viste seg etterhvert at oppfølgingsarbeidet er satt til en egen avdeling i SAS. Oppfølgingsarbeidet i Norwegian var fremdeles lederens oppgave.

6.6.2 Utvalg

Utvalget er de vi ønsker å intervju. Vi kontaktet fire kabinansatte i både SAS og Norwegian som alle hadde til felles at de hadde hatt perioder med sykefravær og oppfølging det siste året. Det gir dem erfaring og grunnlag å gi oss den informasjonen vi er ute etter. Utvalget er dermed formålsstyrt (Jacobsen 2015). Vi tok utgangspunkt i at alle ansatte er kjent med lederen sin, selv om dette viste seg å ikke stemme. Da forholdet mellom leder og ansatt har to

sider, forsøkte vi også å kontakte ledere i både SAS og Norwegian, men lyktes ikke i å få tak i en leder i Norwegian.

6.6.3 Fremgangsmåte

Vi var alltid to til stede på intervjuene og hadde opplyst intervjuobjektene om dette på forhånd. Vi vekslet mellom å stille spørsmålene og begge lyttet aktivt. Å være to om alle intervjuene er en fordel fordi det øker sannsynligheten for at det vi oppfatter stemmer. Etter intervjuene gikk vi gjennom reaksjonene vi hadde oppfattet og oppsummerte dem som observasjoner.

6.6.4 Intervjugjennomføring

Før vi gikk i gang med intervjuene hadde vi et møte med veilederen vår som hjalp oss å stille spørsmålene åpnest mulig. Vi var klar over at intensjonen var å stille spørsmål som var åpne for individuell tolkning, men likevel satt vi med en subjektiv tanke om hva vi ønsket oss og fikk derfor hjelp til å gjøre spørsmålene friere. Under intervjuet brukte vi båndopptaker for å slippe å fokusere på notering og heller observere. Da intervjuene ble planlagt sendte vi ut en anonymitetserklæring på forhånd som i tillegg til å beskrive oppgaven og formålet med den, konstaterte at all informasjon vi fikk ville anonymiseres. Anonymitetserklæringen ligger som vedlegg.

Konteksten og rammene rundt intervjuet kan være avgjørende for hvilke svar vi får (Jacobsen 2015). Vi spurte intervjuobjektene hvor de foretrakk å møte oss og de fleste ønsket å komme til oss på skolen eller ute på café. Ingen ønsket å bli intervjuet på arbeidsplassen sin, og de fleste var opptatt av å forsikre seg om at informasjonen ikke kunne spores tilbake.

6.6.5 Faser

Innledningsvis serverte vi kaffe og kaker for å oppnå en normal og avslappet situasjon. Vi introduserte oss selv og fortalte hvorfor vi hadde valgt nettopp dette temaet for oppgaven vår. Vi fortalte kort om oppgaven i tillegg til anonymitetserklæringen intervjuobjektene hadde fått, og fortalte litt om hvordan informasjonen de kom med kom til å bli behandlet. De første spørsmålene våre var konkrete spørsmål om hvor lenge de hadde vært ansatt og hvorfor de valgte jobben.

Deretter gikk vi inn i spørsmålene som omhandlet temaene våre. Spørsmålene var på forhånd inndelt i hovedtemaer, men vi opplevde at intervjuobjektene var innom flere tema på hvert spørsmål.

Vi avsluttet intervjuet med å takke for hjelpen og opplyse om at dersom de ønsket å se det ferdige prosjektet, var de velkomne til det.

6.6.6 Transkribering

Under intervjuene våre brukte vi båndopptak for å slippe å notere underveis. Det gjør oss mer tilstede i intervjuet og gir oss muligheten til å observere måten ting blir sagt på og hvordan intervjuobjektet reagerer på de forskjellige spørsmålene, fremfor å sitte med blikket rette mot et tastatur. Når intervjuet var ferdig satt vi igjen med et lydopptak av alt var som har blitt sagt, og et inntrykk av intervjuobjektet. Renskrivingen av dette lydopptaket kalles transkribering og skal i følge Jacobsen gjøres ordrett og kronologisk (Jacobsen 2015). I og med at intervjuet er av typen åpent og semistrukturert, blir intervjuet mer som en samtale og vanskelig å kategorisere fordi temaene i intervjuet henger sammen. Derfor transkriberte vi først ordrett, før vi forsøkte å sette spørsmålene inn i skjema hvor hver enkelt spørsmål og svar kommer tydeligere frem. Transkriberingen er tidkrevende, men gjør det mulig for oss å kode svarene mer nøyaktig og detaljert. Det er også viktig å fjerne all informasjon som bryter med anonymiteten vi har lovet intervjuobjektet. Noen av intervjuobjektene har blitt sitert ordrett i oppgaven vår fordi vi mener svarene deres stod for en generell oppfattelse blant intervjuobjektene.

6.6.7 Dataanalyse

For å få en oversikt over samlet data, brukte vi åpen koding ved å dele inn i kategorier.

Kategoriene presenteres i modell 5 nedenfor. “Dette forenkler de omfattende og rike dataene ervervet gjennom intervjuene (Jacobsen 2015, 180)”. Det gjorde det også arbeidet lettere å transkribere.

Etter transkriberingen, markerte viktige sitater for å plassere dette inn i oppgaven. Dette hjalp oss med å ha en god oversikt over oppgaven.

Tema	Bakgrunn	Om jobben	Leder	Sykefravær	Oppfølging
Undertema	Stilling	Tanker	Relasjon	Fravær	Love og regler
	Ansiennitet	Motivasjon	Tilgjengelighet	Motivasjon	Opplevelse
	Alder	Ledelse og motivasjon	Kommunikasjon	Holdninger	Holdninger
			Kjennskap	Opplevelse	
			Trivsel	Miljø	

Modell 2. Kategorisering av emnene.

Ut ifra intervjuene kan vi se på likheter og ulikheter mellom informantenes svar. Dette gjorde vi ved å utarbeide en tabell for SAS og en tabell for Norwegian. Dette gjør det lettere sammenligne de ansattes holdninger. Se vedlegg 4: Koding.

6.7 Forskningsetikk

Forskningsetikk handler om å respektere intervjuobjektene. Informantene skal på ingen måte føle seg krenket. I forkant av hvert intervju informerte vi objektene om at de når som helst kunne avbryte, dersom noen av spørsmålene var ubehagelige. Spørsmål som stilles kan komme til å skade informantene psykisk ved å berøre temaer som kan gjøre informantene ukomfortable eller berører såre temaer (Jacobsen 2015).

6.8 Kvalitetssikring

Ved å intervju mennesker kan det oppstå feil informasjon og en ikke korrekt fremstilling av situasjonen. Dette kaller vi en feilkilde. Ved å sikre feilkilder unngår vi å eventuelle trusler som kan ødelegge reliabiliteten eller validiteten i oppgaven (Jacobsen 2015).

Vi ønsker heller ikke på påvirke svarene til informantene, og derfor har vi formulert spørsmålene i intervjuguiden deretter. Vi har ønsket å redusere muligheten for at spørsmålene oppfattes ledende, og at svarene informantene gir oss baserer seg på “hva vi ønsker” som ikke nødvendigvis er korrekt. Mesteparten av intervjuene har foregått på Høyskolen Kristiania, etter ønske fra intervjuobjektene selv. Dette er et nøytral sted for hvor man som intervjuobjekt ikke blir gjenkjent, og som kan redusere konteksteffekter i svarene intervjuobjektene gir oss.

6.9 Reliabilitet og målefeil

For å samle inn data har vi brukt intervjuguide. Denne er nøye utarbeidet i samråd med vår veileder. Det kan likevel forekomme målefeil i form av at vi ubevisst kan ha påvirket intervjuobjektene i vår retning av oppfattelsen om fenomenet. Intervjuobjektene var bevisst plukket ut ettersom alle hadde hatt sykefravær innenfor en periode på ett år. Dette er en viktig faktor for oss for å få så ny informasjon som mulig.

6.10 Validitet og validitetstrusler

Vi ser på utvalget vårt som valide til å besvare problemstillingen vår ved at informantene er ansatt i både SAS og Norwegian, og derfor ikke bare beskriver et fenomen i en bestemt bedrift. For å komme i kontakt med objektene har vi brukt venners venner, dette kan påvirke informantene til å føle seg presset til å delta i forskningsprosjektet. Informantene i Norwegian kjenner hverandre, og det gjør også de i SAS. De kan ha delt erfaringer som de bygger på under sine svar. Samtidig kan vi ikke se noen grunn til at de ikke skulle fortelle oss annet enn deres egen opplevelse av virkeligheten. Og ettersom det er to ulike selskap har de ingen sammenligningsgrunnlag overfor hverandre. Flere informanter påpekte, under intervjuene, at de ikke visste om andre som hadde takket ja til å delta, og dette var selvsagt ikke noe vi opplyste om.

7.0 Analyse

Gjennom intervjuene våre har vi stilt spørsmål til kabinansatte i de to norske luftfartselskapene Norwegian og SAS. Spørsmålene har vi delt inn i hovedsaklig tre temaer for å kunne starte kodingen. Lederen, holdninger/motivasjon og sykefravær/oppfølging. De kabinansatte anonymiseres ved å bruke S1-4 om de SAS-ansatte og N1-4 om de Norwegian-ansatte.

7.1 Lederen

For ordens skyld opplyser vi at N1-4 snakker om to forskjellige ledere. Den gamle lederen refereres til som *hun* og den nye refereres til som *han*. S1 og S3 har samme leder, og S2 og S4 har hatt samme leder, men nylig fått ny.

SAS

SAS har ca 900 ansatte i Oslo, og 6 ledere som snart blir til 5. Alle lederne har ansvaret for et visst antall ansatte hver. De ansatte blir introdusert for lederen sin på opplæringskurset. Oppfølging ved sykefravær som undersøkelsen vår inneholder, er imidlertid overlatt fra lederne og til to andre avdelinger. *Medhelp* beskrives av de ansatte som en Københavnsbasert avdeling med sykepleiere og leger som til en hver tid er tilgjengelige på telefon. I følge lederen i SAS står *medhelp* for sykeoppfølgingen fra dag 1, til dag 9. Deretter kobles *oppfølgingsteamet* på. *Oppfølgingsteamet* tar seg av tilrettelegging av arbeid, og oppfølging ved langvarig sykefravær. De følger opp skaderapporter fra personalet og jobber tett med NAV. Personallederen er tilstede dersom det oppstår konflikter mellom ansatte, eller ting skjer ombord som ikke nødvendigvis medfører sykefravær. Lederen bekrefter at sykefraværet har gått betydelig ned etter at de opprettet oppfølgingsteamet, som tidligere nevnt under 4.1. SAS. Lederen legger også til at kontorplassene til lederne ble flyttet fra hovedkontoret på Fornebu til personalrommet på Gardermoen, nettopp for å være mer tilgjengelige for de ansatte.

Norwegian

Norwegian har ca 900 ansatte i Oslo og har frem til januar hatt 2 ledere som nå har blitt 3. Ut fra intervjuene vi har gjort er det uklart hvem som har ansvar for hva av lederne. De ansatte mener en av lederne har ansvar for å følge opp sykemeldinger, en har ansvaret for personalkontakt, og samtlige er usikre på hva den tredje lederen gjør. Vi forsøkte på lik linje som i SAS å få tak i en av lederne i Norwegian uten å lykkes. Vi har sendt flere mailer og forsøkt å ringe. Vi har med andre ord kun de ansattes informasjon å forholde oss til. Vi finner det imidlertid interessant å se på de ansattes svar når det kommer til kommunikasjon med lederen. Flertallet opplyser at de “av og til” får svar på mail, men at de gjerne må sendes flere ganger. Kan det være en illustrasjon om tilgjengeligheten i selskapet? Kan det hende at mailen ikke ble besvart med vilje?

Ettersom vi ikke lykkes med å få tak i noen av lederne i Norwegian, har vi kun brukt intervjuet med lederen i SAS til å bekrefte påstander kabinansatte allerede har uttalt seg om. Intervjuet er vedlagt som vedlegg 6.

7.2 “Villafruen” vs “hva var navnet ditt igjen”?

Alle de kabinansatte vi har snakket med i begge selskapene forteller at det kan være vanskelig å ha en relasjon til lederen ettersom de ikke møtes på daglig basis. Til daglig har de en leder i kabinen som først og fremst har ansvar for hver enkelt flyvning og sikkerheten ombord, ikke nødvendigvis noe personalansvar utover trivselen på jobb den dagen. Flertallet av de intervjuede kabinansatte i SAS beskriver likevel relasjonen til lederen sin som god. De føler at lederen vet hvem de er, hva de driver med og at lederen kjenner dem igjen. S2 forteller at han/hun er på fornavn med alle sine ledere. S1 sier blant annet *“Men det jeg synes er veldig bra med han, det er at han skriver f.eks ”talas” i slutten av hver fellesmail. Og dersom det bare er til meg, så legger han ved noe personlig. Jeg vant for eksempel en budrunde mens jeg var på jobb, og etter det har alle mailene jeg får fra lederen min startet med “hvordan går det med villafruen?” og personlige hilsener som dette tror jeg han har med alle. Det virker hvertfall som om han prøver å ha det med alle. Det er ikke formelt, men samtidig veldig stødig. Det er sånn at han vet alt. Du skal ikke lure på om han har kunnskapen, eller om han kan hjelpe deg med det.”*. S3 tror ikke at lederen kjenner navnet hans/hennes, men legger til følgende: *“Han har vært veldig tydelig fra dag en at døren hans*

er åpen om det er noe. Han var også veldig tydelig om de dagene han var på kontoret og ikke, noe som var enkelt å forholde seg til. Men han er alltid tilgjengelig på mail. Jeg opplever god respons på kort tid, selv om jeg sender mail. Så har vi en egen facebookgruppe hvor lederen er til stede..... Det er så liten tid vi som flyvende er på kontoret, men de gangene jeg har vært der, så er alltid døren hans åpen selv om han sitter der. Jeg føler at han er synlig og alltid er til stede selv om han ikke fysisk står å holder meg i hånda”. Men dette er ikke utelukkende for alle vi har snakket med i SAS. S4 sier at lederen ikke har peiling på hvem han/hun og at vedkommende aldri har mottatt personlige mailer eller oppfordring til å komme innom kontoret. S4 legger til at han/hun ikke kan huske at det står noen invitasjon i mailene. Ut fra påstandene til S1 og S2 kan det se ut til at lederne i SAS jobber med å skape personlige relasjoner til de ansatte. S3 mener selv at relasjonen ikke er helt tilstede, men sier likevel at vedkommende føler seg invitert til en prat dersom S3 selv har tid. S4 har ikke opplevd det samme, men er ikke i tvil om at det er mulig å gå til lederen sin om det skulle være noe.

I Norwegian forteller flertallet at de ikke har noen relasjon til lederen sin foreløpig. N2 sier *“Hun vet hva jeg heter og hilser, men jeg føler at det er meg selv som står for relasjonen, det er ikke noe de oppfordrer til. De løfter ikke en finger for deg.”* De påpeker at de neppe ville blitt gjenkjent uten uniform, og at lederen sjelden sier hei. N1: *“Vår forrige leder har jeg pratet med max tre ganger på 7 år. Det er ikke slik at dersom jeg møter henne så sier hun ”åh der er du, hvordan går det”, jeg tviler på at hun hadde kjent meg igjen uten uniform”.* N4 sier om lederen sin: *“Kanskje hun kjenner igjen ansiktet mitt når hun ser meg i uniform, men ikke uten. Jeg var innom kontoret hennes på begynnelsen av arbeidsdagen for å hente ut en uniformseffekt. Den var ikke kommet, og da jeg kom tilbake senere samme dag tror jeg at hun hadde glemt hvem jeg var, for jeg måtte liksom gjenta alt vi hadde snakket om 4 timer før, og da sa hun “ja, stemmer det. Hva var navnet ditt igjen?”.* Likevel mener samtlige i Norwegian at det alltid har vært mulig å komme med vanskelige spørsmål eller situasjoner å ta opp, hvorvidt det blir gjort noe med er det heller varierende negative svar på. Det er viktig å få med at lederen i Norwegian nylig er byttet ut. I følge de vi har intervjuet har den nye leder vært i sin stilling siden januar og de ansatte merker stor forskjell. N3 er svært positiv til sin nye leder: *“Hun vi hadde før var ikke motiverende. Han vi har nå (jeg har ikke hatt mye kontakt med han), men jeg tror at det kommer til å påvirke oss mer. At det blir mer*

motivasjon. Jeg har allerede merket det med mail som han har sendt ut. Han er mer synlig på personalrommet. Sitter i sofaen å prater med alle. Det gjorde ikke den forrige. Jeg føler ikke at han vet hvem jeg er, men han later som når jeg stiller spørsmål. Han prater med alle som om han kjenner alle, og det synes jeg er fint. Han har sitt kontor på Gardermoen, rett ved der vi har vårt stand-by rom. Han er ofte ute der å prater. Det synes jeg er positivt. Jeg har kun snakket med han engang, det var ikke noen jobbrelatert. Kun en “bli kjent” samtale.”. N1 er også positiv til den nye lederen “Han nye prøver jo å være mer tilgjengelig på personalrommet og jeg har sett han sitte i sofaen å snakke med kollegaer, så jeg føler kanskje har innsett at det er et forbedringspotensiale der.”.

Hans Risan skriver i sin artikkel “dyadisk lederskap” om hvordan størrelsen på organisasjonen og tidsbegrensninger kan bli utfordrende for en leder som prøver å bygge relasjoner til de ansatte. I tillegg til personalansvar har ledere som regel administrative oppgaver som også må prioriteres (Magma). I intervjuet med lederen i SAS, kommer det frem at han ønsker å skape en relasjon til alle ansatte, men på grunn av tidsbegrensninger er dette vanskelig. Videre påpeker Risan likevel at det å bygge en relasjon ikke tar så lang tid. Øyekontakt eller et “hei” når man går på arbeidsplassen kan skape gode holdninger til ledelsen (Magma). Ledelsen i SAS har gjennomført tiltak for å komme nærmere de ansatte, ved å flytte kontoret fra Fornebu og inn på personalrommet på Gardermoen.

Som vi ser over, er det stort sprik i hvordan de ansatte opplever sin nærmeste leder både i Norwegian og SAS. Noen opplever at de kjenner lederen sin godt, noen mener de har en bra relasjon til lederen sin selv om de ikke kjenner hverandre, mens andre savner å bli gjenkjent. Selv om noen fremdeles føler seg som et nummer i rekka, kan det se ut til at den nye lederen i Norwegian gjør en innsats for å forbedre relasjonen til sine ansatte. Ingen av de vi har intervjuet føler at det vanskelig å ta opp noe med lederen.

Fra tidligere vet vi at det skilles mellom to typer relasjon som utvikler seg mellom leder og medarbeider. *Inngruppe* og *utgruppe*. I SAS kan det se ut til at S1 ganske klart er en inngruppe. Vedkommende har større grad av tillit og åpenhet til lederen. Vedkommende føler seg gjenkjent, har god form for kommunikasjon med lederen, å føler seg verdsatt på arbeidsplassen. Da vi snakket med lederen i SAS, kunne han bekrefte at har gode relasjon til

de fleste ansatte. Men han legger til at den gode relasjonen til ansatte handler om kjemi, og folk er individuelle. Noen ansatte ønsker et distansert forhold til lederen.

S4 er helt klart en utgruppe ut i fra intervjuet. Vedkommende har en annen leder enn hva S1 har, og kommer aldri helt inn på lederen, og forholdet er distansert og formelt. Det er relativt lite kommunikasjon, og kun når det oppstår jobbrelevante spørsmål, men vet godt hvor lederens kontor er, men tror ikke lederen er på jobb så ofte. S3 er også en utgruppe, men vedkommende forventer eller ikke noe annet, og er fornøyd med forholdet akkurat som det er. Vedkommende har en stående invitasjon dersom S3 selv ønsker, men føler ikke det er nødvendig.

I Norwegian kan det se ut til at intervjuobjektene vi har snakket med står i en utgruppe hos lederen. Selv om de ansatte i Norwegian ikke nødvendigvis beskriver en relasjon til lederen sin, er samtlige enige om at de kan ta opp vanskelige situasjoner.

Hans Risan snakker om forholdene som kan være avgjørende for relasjonen mellom leder og ansatt nevner han blant annet hvordan lederen behandler problemene til de ansatte (Magma). Hvorvidt det er noe å hente på å kontakte lederen, er de derimot usikre på.

I Intervjuet med N2 kan tyde på at vedkommende står i en inngruppe hos ledelsen, men ikke hos sin nærmeste leder. Vedkommende forteller at det er enklere å kontakte hovedkontoret og prate med dem som jobber der, enn å snakke med sin nærmeste leder.

LMX-teorien bygger som nevnt på et bytte/utveksling mellom leder og ansatt hvor det eksisterer gjensidig respekt, tillit og god kvalitet på relasjonen (Martinsen 2013). Målet med relasjonen er at den ansatte skal føle seg verdsatt og gjøre en bedre jobb fordi relasjonen bidrar til at den ansatte føler seg sett.

7.3 Når hallelujastemningen forsvinner

Holdningene til ledelsen er svært individuelle. Noen beskriver en personlig relasjon til sin nærmeste leder, mens andre har problemer med å skille sin nærmeste leder fra ledelsen generelt. I Norwegian kommer det frem at flertallet ønsker et nærmere bånd til lederen sin, og at det virker demotiverende å ikke ha kjennskap til ledelsen, eller at lederen ikke har kjennskap til deg. N1 forteller om hvordan ledelsen pleide å være motiverende. *“Ledelsen er veldig flinke til å fortelle oss om den store veksten, og hvor ekstravagant alt skal være. Det skjer alltid noe nytt, og de er flinke på markedsføringen sin og nytenking, for eksempel WiFi*

ombord.....Men nå i det siste så er det ikke så veldig motiverende lenger, for før var vi alle på samme lag, men nå føles det som om de bare forteller oss om alt det nye som skal skje, uten oss....“. N1 legger også til *“forrige uke satt jeg på et fly sammen med Bjørn Kjos. Han spurte om alt hadde gått bra på kurs og tenke at jeg var ny. Jeg har vært der i snart 7 år, og han personlig gav meg vingen min for 7 år siden. Det er klart at han ikke kan huske på alle, men 7 år av livet mitt har jeg ofret ganske mye for han, og han bryr seg ikke nok til å sjekke ansattlistene før han går ombord på et fly en gang.”*

N2 sier *“synes avstanden i Norwegian er veldig stor. Cockpit og kabinen er en enhet, og ledelsen er en helt annen enhet. Vi er i samme selskap og skal **mot samme destinasjon**, men det føles ut som vi er veldig langt fra hverandre”*. N3 forteller om en episode hvor hun som kabinsjef kom gående med resten av besetningen på flyplassen, da de møtte på Bjørn Kjos som er den øverste leder i selskapet hilste han ikke på dem engang. N4 forteller hvordan det var på opplæringskurs. *“Da jeg begynte i Norwegian var Bjørn Kjos innom opplæringskurset vårt flere ganger og noen ganger nesten euforisk når han fortalte oss om veksten og fremtidsmålene. Traff vi han i kantina var det liksom enten en klapp på skulderen eller spørsmål “ja, hva har du lært i dag” etterfulgt av den karakteristiske latteren hans. En gang kom jeg for sent til et fly. Jeg skulle være passiv fra Oslo til Trondheim og kom løpende gjennom terminalen og inn på flyet som stod å venta på meg. Dumpet ned på første rad for å oppdage at Bjørn Kjos satt ved siden av meg. Han så strengt på meg først, men så begynte han å le. “jaja, du må stå opp litt tidligere neste gang, frøken.”* N4 ler litt før fortsettelsen *“Jeg ble nesten litt starstruck første gangen jeg så han. Jeg følte meg som verdens kuleste da han snakka med meg i kantina!”*

De ansatte i Norwegian er ikke alene om å kommentere ledelsen. S2 forteller med frustrasjon om hvordan man som kabinansatt må svare på spørsmål fra passasjerer som vet mer enn vedkommende selv om driften i SAS, fra å ha lest aviser aviser. *“Konklusjonen er at de burde inkludert oss mer. Det er vi som representerer merkevaren SAS. I forrige uke kom det for eksempel en artikkel om at SAS ønsket at vi skulle være mer fleksible. Det er det dumme jeg har hørt. At jeg ofrer alt for den jobben her. Jeg jobber midt på natten, jeg kan aldri planlegge. Jeg skal i et bryllup i august, men vet ikke om jeg får fri. Det koker for meg når jeg hører at jeg skal være mer fleksibel, for jeg ofrer faktisk alt”*. S1 har ingen tanker rundt ledelsen selv, men

legger til en interessant observasjon: *“Første gangen den norske CEO, Eivind Roald, kom ombord på et fly jeg jobbet på, sa purseren: “se der, der er redningsmannen! han reddet norske SAS fra å gå konkurs!” Det var var nesten litt hallelujastemning blant crewet fordi alle jeg jobbet med hadde vært der og blitt “spart” i 2012. Men for et par måneder siden var han gjest hos Skavland hvor han klarte å si at kabinansatte i SAS tjener 500-600 000 i året, noe som er ca 200 000 mer enn det som er tilfellet. Det KOKTE på facebookgruppene våre og på ansattrommet. Jeg tror vi fikk en beklagelse på internmailen hvor han beklaget, å fortalte at han hadde mikset årslønn med hva et årsverk kostet for SAS. Fagforeningene forlangte en offentlig beklagelse, men det kom aldri. Etter den episoden der er det ikke mye hallelujastemning lengre. Men det er egentlig ganske rart, for folk her er liksom forbanna, men det er ingen som går ut med det. Har det ikke vært lekkasjer av internmail til media i Norwegian da? Hvorfor er det ingen som gjør det i SAS liksom? Det må jo være en lojalitetsgreie. Altså, jeg mener ikke at vi burde gjøre det, det er bare interessant”.*

I boken “Kommunikasjon for ledere og organisasjoner” beskriver Peggy S. Brønn og Jan K. Arnulf karisma som en opplevelse de ansatte har av ledere som inspirerende og troverdige garantister for en bedre fremtid (Brønn og Arnulf 2014). Både de kabinansatte i Norwegian og SAS forteller om motivasjon og inspirasjon fra ledelsen før. De ansatte i Norwegian mener at det har med størrelsen på bedriften å gjøre. Bedriften har vokst i rekordfart og ledelsen har mistet litt av bakkekontakten. “Felles for slike ledere er at de får medarbeiderne til å gjøre en innsats for en sak som ikke har et opplagt utfall, men som medarbeiderne tror vil gi dem et bedre liv senere. (Brønn og Arnulf 2014). De ansatte i SAS forteller om hvordan den norske CEO kom inn og reddet selskapet fra konkurs. Holdningene ble derimot endret så fort CEO ga feilaktig informasjon på TV.

Som mennesker har vi behov for anerkjennelse, og dette er et viktig faktum på arbeidsplassen (Kaufmann 2013). N4 forteller som nevnt om Bjørn Kjos som slo av en prat i kantina. *“Jeg ble nesten litt starstruck første gangen jeg så han, hehe, og tenkte definitivt at jeg hadde verdens kuleste jobb”.* Ved å gjøre noe så enkelt som å hilse på en ansatt i kantina opplevde den ansatte å bli verdsatt og anerkjent. Å si at man har verdens kuleste jobb kan også fortelle oss at motivasjonen og tankene rundt jobben ble forsterket.

Både Bjørn Kjos og Eivind Roald startet lederskapet sitt som karismatiske ledere. De ansatte opplevde det lederne sa som inspirerende og troverdig. På et tidspunkt har kommunikasjonen endret seg. Takknemligheten for å ha verdens beste jobb har gått over til frustrasjon og hallelujastemningen forsvinner.

7.4 Kollegaer, reise og penger

Det å være på jobb sammen med kollegaer er i hovedsak det som motiverer de kabinansatte både i Norwegian og SAS. De beskriver lange arbeidsdager og goder som forsvinner. Likevel gleder de seg til å gå på jobb. S2 er utdannet pedagog, og finner motivasjon i en jobb hvor man møter folk, uansett om det er snakk om kollegaer eller passasjerer. N3 mener at 98% av motivasjonen ligger i kollegaer. Resterende 2% er passasjerene. *“Men passasjerene vet man aldri hvordan er før man går på jobb. Dette vet man med kollegaene.”*

Gjennom intervjuene våre oppfatter vi at begge selskapene har svært godt arbeidsmiljø blant de ansatte, og de forteller hvordan man kan være på jobb med noen man aldri har møtt før, og ende opp som venner med gode minner. Et godt arbeidsmiljø blant de ansatte er et betydelig utgangspunkt for jobbtilfredshet. Jobbtilfredsheten er viktig for å forstå hver enkelt ansatt sin atferd på jobb, med tanke på produktivitet, trivsel, fravær og personalgjennomtrekk (Kaufman 2013). Jobbtilfredshet henger blant annet sammen med den ansattes følelse av gode kollegaforhold og anerkjennelse fra leder.

Selv om kun et fåtall blir motivert av ledelsen i SAS og Norwegian, beskriver S1 entusiastisk: *“Selv om jeg jobber deltid, så føler jeg meg ”viktig”. Det føles som om de vet hvem jeg er, og at de verdsetter meg. Vi er jo ikke så ofte på crewrommet der hvor lederne sitter, men når vi vel er det, så er det liksom alltid en ”high five” eller ”hei, hvordan går det?” Jeg vet ikke om jeg kan gå god for at det er en generell oppfattelse blant alle ansatte, men vi får mail fra lederne hver uke om at de ønsker oss velkommen til å komme innom, og at det ikke trenger å være noe spesielt annet enn å si hei for å komme inn. Det synes jeg er veldig fint. Det forbereder oss liksom litt på at terskelen er lav dersom noe faktisk skulle dukke opp.”* S2 og S3 nevner også tilbakemeldinger fra kollegaer via lederen som motiverende.

Selv om ikke selve jobbutførelsen blir beskrevet som motivasjon, må vi anta at forholdet til kolleger og møtet med passasjerene kan stå for en indre motivasjon. Behovet for å samarbeide med kollegaer eller samspill med passasjerene er begge forutsetninger for å utføre jobben. Ytre motivasjon handler om belønning og frynsegoder, som penger og reise (Kaufmann 2013). Flere av intervjuobjektene nevner kollegaer også som en faktor rundt holdninger til sykefravær, men mener i hovedsak at disse holdningene kommer fra personlighetstrekk.

7.5 Personlighetstrekk vs holdninger

Alle intervjuobjektene har gått på jobb selv om de egentlig burde være hjemme. Noen nevner lojalitet for selskapet, lojalitet for kollegaene og manglende diettpenger som grunner til at de ikke ønsker å være borte fra jobb, men de fleste sier at det først og fremst er sin egen personlighet det går på. N1 *“Det føles ikke som om kollegaene mine presser meg eller noe, det er først og fremst mine egne personlige tanker om det å være sykemeldt, og at det gjør man helst ikke.”* N2 får ofte dårlig samvittighet *“Så har jeg et problem med at jeg alltid har dårlig samvittighet uansett om jeg ikke burde ha det. Det finnes jo andre som kan gjøre jobben min, men personligheten min gjør at jeg tenker mye på det.”* N3 får ikke dårlig samvittighet, men føler behov for å forklare seg for å legitimere for alle at vedkommende faktisk er syk. N3 legger også til at vedkommende aller helst tar sykemelding for ikke selv å stå ansvarlig for sykefraværet. N4 forteller at vedkommende gjerne tar en sykedag om N4 ikke allerede er på jobb. *“Det er litt sånn i bransjen vår at om jeg går på jobb og blir enda dårligere, så er det ingen som kommer til å takke meg for at jeg gikk på jobb den dagene. Det som skjer da er jo bare at jeg trenger enda mer tid på å bli frisk. Det finnes folk på standby som er på jobb ene og alene i tilfelle noen skulle bli syke, så jeg er på ingen måte uerstattelig.”*

S1 mener det er kjempe kjipt å være borte fra jobb, og legger til at det kommer av sin egen personlige oppfattelse og oppdragelse. *“Du er ikke vekk fra jobben, med mindre du er døende.”* S2 og S3 sier at de heller ikke sykemelder seg med mindre det virkelig er nødvendig. *“Jeg får ikke dårlig samvittighet og lar ikke noen gi meg dårlig samvittighet fordi jeg vet at jeg ikke ringer om det ikke virkelig er nødvendig.”*(S2)

“Jeg får ikke dårlig samvittighet fordi jeg vet at jeg er hjemme av sikkerhetsmessige grunner. Dersom noe skulle skje, så er ikke jeg så operativ som jeg skal være om jeg har sprukket en trommehinne eller noe sånt. Og det finnes jo folk som har standbyvakter som tar over jobben for meg, og det er jo nettopp derfor de vaktene finnes.”(S3)

I undersøkelsen vår var vi ute etter å finne frem til hvilke holdninger de ansatte har, først og fremst til sykefravær, og hvordan relasjonen til lederen påvirker den. Holdninger forveksles ofte med personlighetstrekk, men så henger det også sammen (Kaufmann 2013). Det er interessant at flertallet mener at måten de ser på det å være borte fra jobb kommer fra sin egen personlighet, fremfor å ha noe med selve jobbsituasjonen å gjøre. Personlighetstrekk vil ta flere år å endre, fordi man må endre noe grunnleggende ved seg selv. En holdning kan derimot endres ved at man får en kommentar eller opplever noe (Kaufmann 2013).

Einarsen og Skogstad viser til moralsk press og sanksjonspress som får ansatte til å gå på jobb selv om de er syke (Einarsen og Skogstad 2011). Moralsk press kommer blant annet fra ens egen samvittighet og de holdninger man har arvet hjemmenfra. Sanksjonspress grunner i frykten for å bli straffet dersom man er fraværende. Det er interessant og ta N2 som eksempel på nettopp dette. N2 sier at han/hun aldri tok egenmeldinger før N2 ble fast ansatt. *“Jeg fikk fast ansettelse først for et halvt år siden. Før det gjorde jeg alt jeg kunne for å få den, og gikk på jobb syk for å gjøre et godt inntrykk. Nå er jeg trygg på at jeg har fast jobb. Det første jeg gjorde er at jeg begynte å gråte. Endelig kan jeg være syk! Jeg har fått dårligere arbeidsmoral etter jeg ble fast ansatt. Det må jeg si.”* Arbeidstakerens motivasjon til å gå på arbeid påvirkes av presset til å være tilstede, eventuelt presset til å være borte. Personlig arbeidsmoral vil være en avgjørende faktor om ansattes holdning til sykefravær (Einarsen og Skogstad 2011).

7.6 God bedring: oppfølging eller kontroll?

De kabinansatte opplever mottagelsen av sykefraværet forskjellig uavhengig av selskap. N1 og N4 forteller om episoder hvor de har fått svært negative reaksjoner på en sykemelding mens N2 og N3 sier at det stort sett blir mottatt som prosedyrer og avsluttes med “god bedring”. I SAS er samtlige av de kabinansatte vi har snakket med fornøyd med mottagelsen av sykefravær, og føler at det ikke er vanskelig å ringe seg syk. S3 forteller at rutine er på

plass, og at de til alltid vet hvem de skal ringe. I Norwegian er dette litt mer usikkert, og N1 forteller at det er vanskelig å vite hvem man skal kontakte. Alle de åtte kabinansatte vi har snakket med føler at det å ringe seg syk ikke er noe problem, men at det kan oppleves ubehagelig.

Intervjuobjektene fra Norwegian forteller om variert oppfølging. Enkelte har ikke hørt noe fra arbeidsgiver gjennom flere måneders sykefravær, mens andre skryter av oppfølging fra bedriftshelsetjenesten. N3 forteller at det ikke finnes tilrettelegging for ansatte. N3 var utsatt for en skade, og da vedkommende på eget initiativ tok kontakt med arbeidsgiver for å prøve å få til tilrettelegging var beskjeden at N3 måtte bli hjemme til N3 ble frisk.

N1 fortalte om at vedkommende var helt og delvis sykemeldt i flere måneder uten å høre noe fra arbeidsgiver. På spørsmål om oppfølging, svarer N1: *“Så og si ingenting. Jeg stod selv for å sende inn sykemeldinger og meldte fra om hvor lenge jeg kom til å være borte, men så langt jeg husker var det ingen som etterspurte dette. Derimot kan det jo selvsagt være at de gjør det om ikke jeg hadde sendt inn alt selv, men det vet jeg ikke.”* N1 legger til at den det er vanskelig å vite hvem man skal kontakte dersom man er borte fra jobb. N4 forteller om oppfølgingen hun fikk: *“Jeg tror kanskje at lederen min har ringt meg en gang når jeg har vært syk. Men da føltes det mer som at hun var ute etter å gjøre meg skyldig. Jeg følte meg hvertfall skyldig selv om jeg hadde sykemelding fra lege og alt. “du har vært mye borte fra jobb, hva skyldes det?” Slik jeg husker det var det hvertfall ikke en invitasjon til oppfølging. Jeg vet ikke om det var meningen, men jeg fikk hvertfall dårlig samvittighet og opplevde det mer som kritikk.”* N3 har vært i kontakt med bedriftshelsetjenesten og er svært fornøyd. *“Vi har vår forsikring, Vertikal. Den er super bra. Så den medisinske oppfølgingen er veldig bra.”*

Samtlige av de vi intervjuet i SAS er fornøyde med oppfølgingen de fikk da de var borte fra jobb. Systemet oppleves som effektivt og brukervennlig, og S3 legger til at det virker som rutinen er på plass, og at de følger med. *“Jeg var i Bergen og fikk beskjed om at jeg skulle være passasjer tilbake til Oslo, og gå hjem å bli frisk. Så ringte medhjelp meg et par dager etterpå og spurte hvordan det gikk med.... Jeg synes oppfølgingen var kjempebra..... De startet med å spørre hvordan det gikk, og om jeg var klar for å begynne å fly igjen, og eventuelt om det var noe som skulle tilrettelegges. For eks om jeg ville prøve meg med korte*

turer først for å se hvordan det gikk.” Også S1 forteller om bra oppfølging, og mener oppfølgingen er den beste vedkommende har fått fra jobb noen gang. S2 derimot sitter med en annen opplevelse “Lederen min kontaktet meg ikke. Det var kun med-hjelp og flylegen. Ingen fra selve selskapet. Jeg fikk kun beskjed om at før jeg skulle tilbake i jobb måtte jeg ha en friskmelding fra flylegen. Flylegen var opptatt av at jeg måtte ta tiden til hjelp. Og mente at ledelsen visste konsekvensene med å sende meg øst og vest. De har tross alt gjort det i flere år. Veldig mange sitter kun å prater om det, uten å faktisk å ta tak i det.” S4 forteller at oppfølgingen føltes litt som overvåkning. “Man føler at man blir tatt vare på, men samtidig så føler man jo at man kanskje blir litt overvåket også.... Lederen min ringte meg da jeg var borte, og da hadde jeg vært borte lenge. De ringer i hovedsak når man har brukt mange egenmeldinger. Men de ringer også ved sykemelding, men da kan de liksom ikke gjøre noe med det annet enn å spørre hvordan jeg har det, og det gjør de. Men det gjør egentlig mest at jeg føler meg ivaretatt.

Felles for alle intervjuobjektene er at de har hatt fravær det siste året. Selskapene har til felles at sykefravær i første omgang ikke meddeles lederen. I Norwegian kontakter de ansatte operasjonssentralen, og dersom sykefraværet går over lengre tid kommer personalledelsen inn. I SAS kontakter de ansatte operasjonen eller medhjelp. Tidspunktet sykefraværet inntreffer er avgjørende for hvilken avdeling som blir kontaktet. Ved lengre sykefravær overtar oppfølgingsteamet. Begge selskapene har bedriftshelsetjeneste, men de ansatte har svært varierende kjennskap til bedriftshelsetjenesten. Oppfølgingen fremstår som grundigere organisert i SAS enn Norwegian. Selv om de ansatte i SAS i større grad er fornøyde med oppfølgingen ved sykefravær enn de ansatte i Norwegian, legger en av dem til at det kan oppleves som overvåkning.

Ifølge Arbeidstilsynet skal arbeidsgiver utarbeide en oppfølgingsplan med arbeidstaker om ikke annet er åpentbart nødvendig. Dette skal starte så tidlig som mulig og være utarbeidet senest innen fire uker. Dersom arbeidstaker er borte fra arbeidet i mer enn 7 uker skal arbeidsgiver innkalle til dialogmøte med den ansatte (Arbeidstilsynet). I SAS kan alle de ansatte fortelle om oppfølging. Det er ikke fra samme avdeling, men alle har mottatt oppfølgingssamtaler fra enten bedriftshelsetjenesten eller en av avdelingene som tar seg av oppfølging. En av dem har fått tilbud om “korte turer” (S3) for å se hvordan formen er i lufta.

Lederen i SAS bekrefter også at responsen på oppfølgingstjenesten har vært god, og at sykefraværet har gått betydelig ned. I Norwegian har en av de ansatte bedt om tilrettelegging uten å ha fått det, utover den kontakten vedkommende selv tok, har det ikke vært noen kontakt fra selskapet sin side. En av dem er svært fornøyd med oppfølgingen fra bedriftshelsetjenesten, en har vært sykemeldt helt og delvis i flere måneder uten å høre fra arbeidsgiver, og en har mottatt telefon fra lederen som opplevdes som beskyldene. Selv om det her vil være enkelt å påstå at oppfølgingssystemet til Norwegian har store mangler, sitter vi kun med informasjon som vi har fått fra de ansatte. Dersom vi hadde fått tak i ledelsen hadde vi kanskje fått et bredere perspektiv på hvordan systemet fungerer.

8.0 Konklusjon

Gjennom undersøkelse og analyse har vi belyst problemstillingen “hvordan kan ledelse påvirke de ansattes holdninger til sykefravær?” Dette har vi gjort ved å intervju ansatte i både SAS og Norwegian.

Det er viktig å presisere både for oss selv og for deg som leser av denne oppgaven, at en undersøkelse gjort med kvalitativ metode av et relativt lite utvalg, ikke kan generaliseres for en hel gruppe. Metoden har også gjort det vanskelig å analysere funnene og trekke konklusjoner, ettersom intervjuobjektene har stått fritt til å tolke spørsmålene våre.

Når det er sagt ser vi ingen umiddelbare sammenhenger når det kommer til relasjonen mellom leder og hver enkelt ansatt, og hvordan denne relasjonen påvirker de ansattes holdninger til sykefravær, som vi nevner i hypotesen. I første omgang kommer dette av at kabinansatte ikke kontakter lederen sin for å melde seg syk, med mindre sykefraværet er beregnet til å vare over en lengre periode. Relasjonen hver enkelt intervjuobjekt har til sin leder er svært varierende, og selv om noen beskriver en “perfekt” relasjon, er det ikke gjeldene for andre med samme leder. Vi ser derimot at selskapenes systemer for oppfølging kan påvirke hva de ansatte tenker om det å sykemelde seg.

Det kommer frem at de ansatte i SAS har et mer avslappet forhold til det å sykemelde seg. De får tett oppfølging fra flere avdelinger, og alle er klar over hvilke avdelinger de skal henvende seg til. Hvorvidt dette skyldes relasjonen til ledelsen er vanskelig å si noe om, men det kommer frem at de ansatte har stor tillit til avdelingene som driver med oppfølging. LMX-teorien beskriver først og fremst forholdet mellom ansatt og ledelse. Dersom avdelingene for oppfølging kan ses på som en del av ledelsen, beriker dette forståelsen vår av LMX-teorien.

De ansatte i Norwegian har et litt mer anstrengt forhold til det å sykemelde seg. De er usikre på hvor de skal henvende seg, og flere av intervjuobjektene forteller om manglende oppfølging. En av intervjuobjektene har vært helt og delvis sykemeldt i flere måneder uten å høre noe fra selskapet.

Etter å ha intervjuet lederen i SAS vet vi at oppfølging av sykemeldte er et satsningsområde som bedriften har sett stor nytte av, og at de vil fortsette å jobbe mot bedre oppfølging. At vi ikke har fått tak i og fått intervjuet en av lederne i Norwegian gjør at vi har mindre grunnlag for å si noe om hvordan systemet deres er bygd opp, og må forholde oss til det vi har fått av informasjon fra de ansatte.

På bakgrunn av undersøkelsen og analysen vi har gjort, vil svaret på problemstillingen være at ledelsen kan påvirke de ansattes holdninger til sykefravær, ved å satse på oppfølging.

9.0 Litteraturliste

Arbeidstilsynet. Stress på arbeidsplassen. Lesedato 3. april 2017:

<http://www.arbeidstilsynet.no/fakta.html?tid=78247>

Arbeidstilsynet. Tilrettelegging og oppfølging av sykemeldte. Lesedato 3. april 2017:

<http://www.arbeidstilsynet.no/fakta.html?tid=78249/>

Arnulf, Jan Ketil. 2015. *Hva er LEDELSE*. Oslo: Universitetsforlaget.

Brønn, Peggy Simcic, Jan Ketil Arnulf. 2014. *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Dagens Næringsliv. Mindre fravær etter lønnskutt. Lesedato 24. april 2017:

<http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2014/11/09/2055/Luftfart/mindre-fravr-etter-lnnskutt>

Dagens Perspektiv. Dyster framtid for fly i Norge. Lesedato 25.april 2017:

<http://www.dagensperspektiv.no/dyster-framtid-for-fly-i-norge>

Dfly. Norwegian permitterer 800 kabinansatte. Lesedato 24. april 2017:

<https://www.dfly.no/norwegian-permitterer-800-kabinansatte/>

Einarsen, Ståle og Anders Skogstad. 2011. *Det gode arbeidsmiljø*. 2.utg. Bergen:

Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Finansavisen. Norske kabinansatte er mest syke. Lesedato 21. april 2017:

<https://finansavisen.no/news/3407/242/Norske-kabinansatte-er-mest-syke>

Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. Kristiansand: Høyskoleforlag.

Johannessen, Asbjørn, Per A. Tufte, og Line Christoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.

Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2013. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4.utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Magma. Econas tidsskrift for økonomi og ledelse. Dyadisk lederskap. Lesedato 10. januar 2017: <https://www.magma.no/dyadisk-lederskap>

Magma. Econas tidsskrift for økonomi og ledelse. Nye perspektiver på læring og kunnskapsutvikling i organisasjoner. Lesedato 6. mars 2017: <https://www.magma.no/nye-perspektiver-paa-laering-og-kunnskapsutvikling-i-organisasjoner>

Martinsen, Øyvind Lund. 2013. *Perspektiver på ledelse*. 3.utg. Oslo: Gyldendal akademisk.

Norwegian. Samfunnsansvar. Lesedato 24. april 2017: <https://www.norwegian.no/om-oss/selskapet/samfunnsansvar/>

Norwegian. Vår historie. Lesedato 24. april 2017: <https://www.norwegian.no/om-oss/var-historie/>

Nrk. SAS-ansatte jobber mer, men har lavere sykefravær. Lesedato 24. april 2017: https://www.nrk.no/norge/sas-ansatte-jobber-mer_-men-har-lavere-sykefravaer-1.12034540

SAS. History milestones. Lesedato 24. april 2017: <http://www.sasgroup.net/en/history-milestones/>

Vedlegg 1.

Intervjuguide til kabinansatte i SAS og Norwegian

Alder, stilling, lengde på arbeidsforhold

Om jobben:

- Hvorfor har du valgt denne jobben?
- Hva motiverer deg til å gå på jobb?
- Blir du motivert av din nærmeste leder?

Lederen:

- Hvordan vil du beskrive din nærmeste leder?
- Er du ofte i kontakt med din nærmeste leder, og på hvilken plattform?
(er det enveiskommunikasjon i form av informasjon fra leder, eller oppleves det som en dialog?)
- Vet lederen din hvem du er? (navn, interesser osv?)
- Hva tenker du om å stille vanskelige spørsmål til lederen din?
- Hva tenker du om å ta opp vanskelige situasjoner med lederen din?
- Kan lederen din gjøre endringer for at du skal trives bedre på jobben? Evt hvilke?

Sykefravær og holdninger:

- Har du vært syk med fravær det siste året? (lengde, hvor mange ganger?)
- Hvis ikke, har du gått på jobb likevel, eller bare ikke vært syk?
- Hvordan opplever du det å ringe deg syk? (ok?, gruer du deg?)
- Får du dårlig samvittighet av å være borte fra jobben? (er det noen som gir deg dårlig samvittighet?)
- Om du er borte fra jobben, kan du fremdeles gjøre andre aktiviteter?
- Hvordan opplever du at kollegaene dine snakker om sykemelding/egenmelding?
(holdninger på arbeidsplassen? motiveres du til å sykemelde deg for mindre alvorlige ting?)
- Har du noen gang meldt deg “not-fit-for-flight” eller “fatigue”?
- Hva tenker du om å benytte egenmelding?
- Tror du miljøet på arbeidsplassen din påvirker sykefraværet ditt?

Oppfølging:

- Kjenner du til reglene dine ved sykefravær? (for eks hvor mange egenmeldinger du kan bruke og når sykemeldingen skal være innlevert?)
- Hvordan opplever du oppfølgingen når du er syk?
(ringer lederen din deg? er det noen andre som ringer deg? legger lederen din til rette for at du skal komme tilbake på jobb? Dersom du er/har vært sykemeldt over en lengre periode er arbeidsgiver pliktet til å kontakte deg og starte oppfølgingen innen fire uker har gått fra du meldte deg syk. Etter det skal arbeidsgiver tilrettelegge for et dialogmøte innen 7 uker.)

Vedlegg 2

Intervjuguide til lederne i SAS og Norwegian

Kartlegging av organisasjonen

- Hvor lenge har du vært ansatt i bedriften?
- Startet du opp i bedriften som leder, eller har du vært ansatt “på gulvet”?
- Hvor mange ansatte er du leder for?
- Hvor mange ansatte og hvor mange ledere finnes det på basen?
- Kan du fortelle litt om organisasjonskulturen?
- Hvordan skaper dere trivsel på arbeidsplassen?

Forhold til ansatte:

- Hva er viktig for deg som leder når du skal ha ansvar for så mange?
- Hva tenker du om dine ansatte?
- Kjenner du de ansatte?
- Hvor ofte har du kontakt med dine ansatte og på hvilken plattform?
- Tenker du at de ansatte kan komme til deg med problemene sine?
- Ønsker du at de ansatte skal kunne komme til deg med problemene sine?
- Hvordan vil du beskrive din lederstil?

Sykefravær

- Hvordan ser sykefraværet i bedriften ut?
- Tror du at sykefraværet kan være arbeidsrelatert?
- Hva gjør du som leder for å få ned sykefraværet?
- Hvordan følger du opp de ansatte? (telefon? mail? møter?)
- Har dere konkrete mål for å redusere sykefraværet?

Vedlegg 3

Anonymitetserklæring for intervju til bachelorprosjekt i HR- og personalledelse ved Høyskolen Kristiania, Oslo.

Vi er en studentgruppe som har valgt å skrive bacheloroppgaven vår om dyadisk lederskap og sykefravær i flybransjen. Vi ønsker å se hvordan dyaden (relasjonen) mellom leder og medarbeider påvirker medarbeiderens holdninger til sykefravær.

For å kunne komme frem til informasjon har vi laget et intervju hvor du som medarbeideren først og fremst vil få spørsmål om hvordan du opplever sin nærmeste leder med personalansvar. Deretter følger spørsmål om oppfølging under eventuelt sykefravær og hva du som arbeidstaker kjenner til om regler for oppfølging. Du skal IKKE svare på hva eventuelt sykefravær må komme av, eller annen sensitiv informasjon om deg selv eller selskapet du jobber for.

Frivillig deltakelse

All deltagelse er frivillig og du kan trekke deg når som helst. Vi kommer til å bruke telefonopptaker for å unngå dødtid for deg mens vi noterer.

Du kan når som helst avslutte intervjuet eller trekke tilbake informasjon som er gitt under intervjuet.

Anonymitet

Notatene og innleveringsoppgaven vil bli anonymisert. Det vil si at ingen andre enn studentgruppen vil vite hvem som er blitt intervjuet, og informasjonen vil ikke kunne tilbakeføres til deg.

Anonymitetserklæring

Vi bekrefter med dette at NOTHING you say can or will be used against you.

Sign: _____

Sign: _____

Tusen takk for hjelpen!

Vedlegg 4

Koding

<u>SAS</u>	S1	S2	S3	S4
Bakgrunn	Kabinansatt deltid i 2 år	Kabinansatt fulltid i 2 år	Kabinansatt deltid i 2 år	Kabinansatt fulltid i 1 år
Om jobben				
Tanker Motivasjon	Positiv Positiv	Nøytral Negativ	Nøytral Nøytral	Negativ Nøytral
Leder				
Relasjon Tilgjengelighet Motivasjon Kjennskap Trivsel	Positiv Positiv Positiv Positiv Positiv	Nøytral Negativ Negativ Nøytral Nøytral	Positiv Negativ Nøytral Negativ Positiv	Lav grad Lav grad Lav grad Lav grad Nøytral
Sykefravær				
Fravær Motivasjon Opplevelse Miljø	Ja Positiv Positiv Positiv	Ja Negativ Postiv Nøytral	Ja Nøytral Positiv Positiv	Ja Negativ Nøytral Nøytral
Oppfølging				
Lover og regler	Negativ	Negativ	Negativ	Negativ
Opplevelse	Positiv	Nøytral/negativ	Positiv	Positiv/nøytral

<u>Norwegian</u>	N1	N2	N3	N4
Bakgrunn	Kabinansatt fulltid i 7 år	Kabinsjef fulltid i 5 år	Kabinsjef fulltid i 7 år	Kabinansatt fulltid i 5 år
Om jobben				
Tanker Motivasjon	Nøytral Positiv	Nøytral Nøytral/negativ	Positiv Positiv	Positiv Positiv
Leder				
Relasjon Tilgjengelighet Motivasjon Kjennskap Trivsel	Nøytral Negativ Nøytral Negativ Nøytral	Nøytral Negativ Negativ Negativ Nøytral	Nøytral Nøytral Positiv Negativ Nøytral	Negativ Nøytral Negativ Negativ Nøytral
Sykefravær				
Fravær Motivasjon Opplevelse Miljø	Ja Negativ Negativ Nøytral	Ja Negativ Positiv Nøytral	Ja Nøytral Negativ Negativ	Ja Nøytral Negativ Positiv
Oppfølging				
Lover og regler	Nøytral	Negativ	Negativ	Negativ
Opplevelse	Negativ	Negativ	Negativ	Negativ

Vedlegg 5

Transkriberte intervju

Sted: Hjemme hos intervjuobjekt, Oslo

Tidspunkt: start kl 17:00, slutt ca 17:40

Hvem intervjues: Kabinansatt i Norwegian, vært ansatt i 7 år.

Andre kommentarer: Intervjuobjektet virker litt nervøs selv om hun ikke opplever spørsmålene som skumle. Hun tar pauser og tenker seg om men svarer bra for seg. Det kan virke som om hun ikke svarer helt oppriktig og er litt redd for at noe skal komme ut om selskapet. Vi presiserer at ingen av spørsmålene våre er ment for å avdekke sensitiv informasjon. (N1)

Kan du fortelle litt om jobben din?	Det går først og fremst ut på å få folk trygt dit man skal. Til sin destinasjon og underveis yte service.
Hva motiverer deg til å gå på jobb?	At det er stor variasjon, hyggelige kollegaer, hvor man flyr, lange og korte dager, ulike arbeidstider, og jeg har alltid hatt interesse for fly, reise og treffe ulike mennesker.
Er det noe lederen din gjør som motiverer deg til å gå på jobb?	Vel, min nærmeste leder er basesjefen vår, og han vet jeg egentlig ikke så mye om. Ledelsen er veldig flinke til å fortelle oss om den store veksten, og hvor ekstravagant alt skal være. Det skjer alltid noe nytt, og de er flinke på markedsføringen sin og nytenking, for eksempel WiFi ombord. Det er jo ikke akkurat nytt nå, men i forhold til SAS, så har vi jo WiFi på alle flyene våre. Men nå i det siste så er det ikke så veldig motiverende lenger, for før var vi alle på samme lag, men nå føles det som om de bare forteller oss om alt det nye som skal skje, uten oss. Akkurat som om jobben vår skal være en slags veldedighet for Norwegian hvor vi ikke får noe tilbake, bare ser alle godene forsvinne. Forrige uke satt jeg på et fly sammen med Bjørn Kjos. Han spurte om alt hadde gått bra med utsjekken min og tenke at jeg var ny. Jeg har vært der i snart 7 år, og han personlig gav meg vingen min for 7 år siden. Det er klart at han ikke kan huske på alle, men 7 år av livet mitt har jeg ofret ganske mye for han, og han bryr seg ikke nok til å sjekke ansattlistene før han går ombord på et fly en gang.
Hvordan vil du beskrive relasjonen din nærmeste leder?	Vi har akkurat fått ny, så jeg fløy faktisk med han nylig og fikk hvertfall litt kontakt med han da. Men den forrige basesjefen har jeg vel bare snakket med på telefon en gang.
Er du ofte i kontakt med din nærmeste leder? Og på hvilken plattform	Nesten aldri, det hender jo at vi får svar på mailene vi sender, men det er ikke alltid. Jeg har kanskje ringt en gang og gått innom kontoret der en gang. Vi får jo infomail en gang i måneden eller noe sånt?
Hvordan er kommunikasjonen?	Som sagt så hender det at vi får svar på mailene vi sender.
Hvordan er det å stille vanskelige spørsmål til lederen	Det vet jeg aldri om jeg har gjort faktisk. Om jeg skal være helt ærlig. Jeg kunne kanskje tenkt at jeg kunne gått til han, men hadde det vært noe personlig som hadde skjedd med meg på jobb, tror jeg kanskje at jeg kunne tatt det opp.

din?	Men når det handler om norwegian tror jeg at svaret er nei. Da ville jeg ikke sagt noe.
Hvordan er det å ta opp vanskelige situasjoner med lederen din?	Med meg personlig dersom det ikke handler om jobb, så tror jeg kanskje at jeg kunne gjort det ja. Om det var sykdom eller dødsfall liksom, men jeg vet ikke hvor mye det hadde hjulepr, eller hva de kunne gjort. Jeg hadde vel kanskje benyttet meg av en psykolog eller lege om det var veldig alvorlig.
Hvor godt kjenner din nærmeste leder deg?	Ikke veldig godt. Vår forrige leder har jeg pratet med max tre ganger på 7 år. Det er ikke slik at dersom jeg møter henne så sier hun ”åh der er du, hvordan går det”, jeg tviler på at hun hadde kjent meg igjen uten uniform.
Hva kunne lederen din gjort for at du skulle trives bedre på jobb?	Han nye prøver jo å være med tilgjengelig på personalrommet, og jeg har sett han sitte i sofaen å snakke med kollegaer, så jeg føler kanskje han har innsett at det er et forbedringspotensiale der. Men samtidig så har han vært flyvende lenge, så han kjenner jo mange av kollegaene våre fra før.
Har du vært syk med fravær det siste år?	Ja. En måned var jeg 100% sykemeldt og senere jobbet jeg redusert over en lengre periode.
Har du vært på jobb selv om du egentlig ikke burde? Og hvorfor?	Ja, det har jeg nok. Jeg presset meg selv hardere enn jeg burde. Den som satte brems for meg var legen min, ingen andre. Men samtidig så tror jeg at det er min egen feil. Det føles ikke som om kollegaene mine presser meg eller noe, det er først og fremst mine egne personlige tanker om det å være sykemeldt, og at det gjør man helst ikke.
Hvordan opplever du det å ringe deg syk?	Det var faktisk ganske slitsomt. Ringer du på en lørdag kan man høre at det er lite populært og at de mistenker deg for å være fyllesyk eller noe sånt. Jeg ringte for eks på en lørdag for å forlenge sykefraværet mitt, da ble de ganske negative og trodde jeg ringte for å gå av den dagen. Saken var at jeg bare skulle si, at jeg egentlig skulle begynt på jobb på mandag, men at sykemeldingen min ble forlenget av legen. Da de skjønnte at jeg ringte i god tid, så ble tonen en annen. Det er virkelig ikke noe å glede seg til nei. Du skal først ta det med en person, så skal det videre til basesjef osv, og det er ikke alltid det skjer, så er det plutselig min feil at ikke alle har fått den infoen.
Hvordan opplever du å være borte fra jobb? Får du dårlig samvittighet?	Jeg får dårlig samvittighet ja, men det er vel ingen som gir meg den dårlige samvittigheten utenom meg selv. Med mindre jeg ringer en lørdags morgen liksom. Det handler mest om hva jeg kjenner på når jeg ringer meg syk. At jeg aller helst vil gjøre jobben min uten å være borte.
Hvordan er det med kollegaene dine? Hender det at de snakker om sykemelding og egenmelding?	Det er mer sånn at man tar en dag om man skal noen ting og ikke får fri. Men det er ikke min praksis. Jeg hører såklart om kollegaer som gjør det, men det blir feil for meg, uansett hvilken jobb jeg måtte ha. Det handler ikke først og fremst om jobben.

Kjenner du til reglene om sykefravær?	Sånn relativt ihvertfall. Jeg vet hvor mange egenmeldinger vi kan ha, og lite oversikt over hvor lenge du skal være sykemeldt før du får et kontaktmøte og sånt. Men det fikk jeg hjelp av fra NAV. Jeg hadde ingen kontakt med jobben i den tiden som jeg var sykemeldt. En mail om at de savnet noen papirer for å få pengene for sykemeldingen, tror jeg.
Har du noen gang benyttet deg av “not-fit-for-flight” eller “fatigue”?	Jeg har aldri meldt meg not fit, men jeg har skrevet fatiquerapport, men det var etter at jeg var ferdig på jobb.
Hvordan var oppfølgingen når du var borte fra jobb?	Så og si ingenting. Jeg stod selv for å sende inn sykemeldinger og meldte fra om hvor lenge jeg kom til å være borte, men så langt jeg husker var det ingen som etterspurte dette. Derimot kan det jo selvsagt være at de gjør det om ikke jeg hadde sendt inn alt selv, men det vet jeg ikke.
Du sier at du selv står på prinsippet ditt og ikke liker å være sykemeldt. Tror du andre på jobben tenker annerledes?	Ja. Det føles jo virkelig som om at ledelsen ikke bryr seg om oss. Etterhvert som nye endringer hele tiden kommer, blir det større og større mistillitt mellom oss og ledelsen. En jeg snakket med forleden sa for eks: ikke faen om jeg går på jobb om jeg er forkjøla. Det får jeg ingenting igjen for.

Sted: Høyskolen Kristiana

Tidspunkt: Start 10:30, slutt ca 11:20

Hvem intervjues: Kabinansatt i Norwegian, har vært der i 5 år

Andre kommentarer: Intervjuobjektet virker interessert i oppgaven og snakker fritt. Hun er engasjert og kommer med utfyllende svar på spørsmålene våre. (N2)

Kan du fortelle litt om jobben din?	Ja jeg jobber som kabinsjef i Norwegian. Jeg begynte som lærling da jeg var 23 år gammel. Og jobbet tre år som lærling. Etter var jeg kontrakt ansatt. I oktober i fjor fikk jeg fast ansettelse som kabinsjef. Jeg jobber på et fly. Serverer kaffe og te. Ser at cockpit har det bra. Passer på sikkerheten ombord i flyet og kjefter ganske mye.
Hva er det med jobben din som motiverer deg?	Penger. Og kollegaene.
Hva gjør lederen din som du opplever som motiverende?	Nei. Ikke i det hele tatt. Uansett hva jeg sier til Norwegian og uansett hvor mange rapporter jeg skriver så blir jeg ikke hørt. Det er så mye frustrasjon i Norwegian akkurat nå. Håndbagasje fremfor alt. Arbeidstider. Det er så mye frustrasjon, og vi blir ikke hørt. Så jeg jobber kun for pengene. Dritt lei er jeg faktisk.
Hvordan vil du beskrive relasjonen din til din nærmeste leder?	Vi har tre stykk nå, mer eller mindre. Den forrige vi hadde er veldig forvirra. Litt surrehøne. Jeg synes hun er snill og bra. Og dersom jeg spør om noe, så hjelper hun med. Han andre har jeg ingen forhold til.
Hvor ofte er du i kontakt med din nærmeste leder, og på hvilken plattform?	Nesten aldri. Vi får mail i blant. Informasjonsmailer
Hvordan er kommunikasjonen?	Informasjonsmailer
Hvordan er det å stille vanskelige spørsmål til lederen din?	Tror det er helt ok. Har ikke prøvd.
Hvordan er det å ta opp vanskelige situasjoner med lederen din?	Tror det er helt ok. Har ikke prøvd.

Hvor godt kjenner din nærmeste leder deg?	<p>Hun vet hva jeg heter og hilser, men jeg føler at det er meg selv som står for relasjonen, det er ikke noe de oppfordrer til. De løfter ikke en finger for deg. Jeg sklei inn i Norwegian på et bananskall. Jeg kjente så mange som jobbet der. Og de jeg var på intervju med kjenner godt til dem. Så vi satt mer eller mindre og tullet på intervjuet. Og da viste de allerede hvem jeg var. Så for meg var det en stor fordel.</p> <p>Det finnes jo lærlinger som er kjempeflinke, men ikke viser seg nok frem for ledelsen. Dette fordi de ikke tørr, og disse får ikke jobb videre.</p>
Hva kunne lederen din gjort for at du skal kunne trives bedre på jobb?	<p>Lederen min er litt spesiell, og jeg forstår meg ikke helt på han. Det var f.eks en gang jeg spurte om å få et nytt ansattkort, ettersom mitt hadde blitt ødelagt. Så svaret han bare NEI. Dette åpenlyst på crewrommet. Men han tøyset visst bare med meg, fordi han gikk å hentet et nytt. Jeg forsto ikke spøken. Og synes han har en dårlig holdning.</p> <p>Jeg synes avstanden i Norwegian er veldig stor. Cockpit og kabin er en enhet. Ledelsen er en enhet. Vi er i samme selskap og skal mot samme destinasjon, men det føles ut som vi er veldig langt borte fra hverandre.</p> <p>Jeg tror det blir bedre holdninger nå som vi har fått fast kontrakt. Også tror jeg at lærlingene får motivasjon til å fortsette når de vet at muligheten for fast jobb er der. Kabinforeningen har vært flinke på det området.</p> <p>Jeg synes ledelsen er lite synlig. Vi snakker kun på mail. Jeg ringer heller ledelsen på hovedkontoret kontra å snakke med de på flyplassen.</p> <p>Tre ledere fordelt på 1200 –1300 ansatte, det var håp om at det skulle bli fokus på individene, men det syntes jeg ikke at de har fått helt til. På Facebook får jeg mer svar, enn jeg får av mine ledere. Det er holdninger om at man skal finne ut av ting selv.</p>
Har du vært syk med fravær den siste tiden?	Ja. Eller i desember. Jeg har vært vært 100 % borte, 40% borte og 20% borte.
Har du gått på jobb selv om du var syk?	Ja. I 4,5 år. Jeg fikk fast ansettelse først for et halvt år siden. Før det gjorde jeg alt jeg kunne for å få den, og gikk på jobb syk for å gjøre et godt inntrykk. Nå er jeg trygg på at jeg har fast jobb. Det første jeg gjorde er at jeg begynte å gråte. Endelig kan jeg være syk! Jeg har fått dårligere arbeidsmoral etter jeg ble fast ansatt. Det må jeg si. Nå har jeg gjort alt dritt. Jeg sliter veldig med rygg, nakke, søvn og angst. Det er ikke alltid jeg klarer å gå på jobb. Jeg gråt noen ganger før fordi jeg gruet meg til å gå på jobb.
Hvordan opplever du å ringe deg syk?	Det blir mottatt veldig bra faktisk. De skal ikke spørre hvorfor.

Hvordan opplever du å være borte fra jobb? Dårlig samvittighet?	<p>Ja det får jeg. For det første vet jeg at det er noen andre som får mine dritt flyvninger. Så har jeg et problem med at jeg alltid har dårlig samvittighet uansett om jeg ikke burde ha det. Det finnes jo andre som kan gjøre jobben min, men personligheten min gjør at jeg tenker mye på det. Jeg har ikke vært fysisk dårlig. Eller forresten en dag pga en whiplash skade i nakken. Da sa min nærmeste leder at jeg kanskje burde finne meg et annet yrke.</p> <p>Jeg spurte henne hvordan jeg kunne få penger fra NAV fordi jeg har så vondt. Jeg spurte om sykedager, likevel sier hun at jeg burde se etter en annen jobb. Da ble jeg faktisk sint. Og fortalte hun at jeg kan være borte så mye jeg vil. Det er faktisk en skade jeg har fått på flyet. Da svarte hun meg at det var ikke sånn jeg mente, jeg tenkte på din egen helse.</p>
Hender det at kollegaene dine snakker om sykemelding/egenmelding?	<p>Ja det gjør de. Jeg kan ikke være syk. Jeg vil ha fast jobb. Jeg er veldig åpen som person. Og sliter med søvn og angst. Angsten kom ettersom jeg pendler så mye med jobben. Det fører til at jeg noen ganger sover en time. Da sier jeg det på briefing. Jeg har problemer med å sove, jeg har sovet en time i natt. Det kan være at jeg er blir lettere irritert idag.</p> <p>Men jeg går eller på jobben å prøver, også går jeg hjem om det blir for ille. Alle er redd for å være syke. For det første. Nå har alle blitt fast ansatt, så nå tror jeg faktisk at sykefraværet vil bli høyere igjen. De som er seriøse med Norwegian, og vil ha Norwegian som arbeidsgiver, er ikke syke. Eller kanskje syke, men er på jobb. Men de som ikke bryr seg gjør som de vil.</p> <p>Jeg sier alltid til nye at de burde ta en sykemelding for å ha et bevis. Når jeg var lærling var jeg ikke en eneste dag borte. Du må vise hva du går inn for. Jeg fikk på veggen når jeg var lærling. Og da var jeg så redd for å ikke få fast jobb, at jeg ringte til lederen min, og sa jeg ligger på sykehus. Jeg vil ikke være syk, jeg vil ha fast jobb. Da sa hun: Nå er du syk, og blir hjemme! Men da visste de hvem jeg var. Det er nemlig sånn at man må ha et godt forhold til hovedkontoret og ikke ha fravær for å få fast jobb.</p> <p>Dersom de vet hvem du er, så er du mer eller mindre safe.</p>
Har du noen gang meldt deg "not fit for flight" eller "fatigue"?	Aldri not fit for flight, men jeg har skrevet fatiguerapporter både på arbeidsmengde og på meg s
Hva tenker du om å benytte egenmelding?	Jeg har kun benyttet egenmelding en gang

<p>På hvilken måte vil arbeidsmiljøet på arbeidsplassen din påvirke sykefraværet ditt?</p>	<p>Nå som jeg er kabinsjef og noen kommer syke på jobb, sier jeg at de ikke får bli med. Så sier de at de er redd for å ikke få fast jobb. Men da er det jeg som bestemmer. Syke kollegaer skal ikke med, de trenger hvile.</p> <p>Jeg vet det er lettere å si det til andre. Jeg tror vi er flinke til å støtte hverandre. Det er også litt sånn at dersom noen har noe de virkelig skal, så oppfordrer vi hverandre til å ikke å be om fri og heller ta en sykemelding. Ikke legg ut bilder på sosiale medier. Det å være et nummer i rekka, som mange føler seg som, kan være en fordel her, fordi ingen egentlig vet at du er borte. ”Dersom noen blir kalt ut på standby er det ikke slik at vi prøver å finne ut hvem som egentlig skulle jobbe men som ble syke”</p>
<p>Kjenner du til reglene dine ved sykefravær?</p>	<p>Nei, jeg er litt usikker. Jeg vet bare at jeg alltid bruker sykemelding fordi egenmelding kjennes som ”ikke tillatt”</p>
<p>Hvordan opplever du oppfølgingen da du var syk?</p>	<p>Vi har vår forsikring. Vertikal. Den er super bra. Så den medisinske oppfølgingen er veldig bra. Men oppfølgingen fra ledelsen er ikke like bra. Hun ene i ledelsen ringte meg etter 2 uker i 100% sykemelding for å høre hvordan det var med meg.</p>

Sted: Høyskolen Kristiania

Tidspunkt: start 13:30, slutt 14:05

Hvem intervjues: Kabinsjef i Norwegian. Fulltidsansatt i en 100% stilling. Har vært ansatt i 7 år.

Andre kommentarer: Intervjuobjektet er veldig engasjert. Det kan tyde på at hun brenner for jobben sin. Kroppsspråket signaliserer en trygg jente, som står for det hun sier. Det virker ikke som hun syntes spørsmålene er forståelig, og at de ikke er ubehagelige på noen måte.

Hun forteller også avslutningsvis i intervjuet at Norwegian har forandret seg både positivt og negativt. Det er positivt med fast jobb og kontrakt. Det som er negativt er at de makser oss mer og mer. De vokser for raskt. Før når de planla våre dager så følte det ut som de så oss mennesker, men nå er vi mer som roboter eller et nummer på en ansattliste. Det er lange dager, og man blir slitne.

Vi har ingen mulighet for frisk luft, og det er vanskelig å finne et sted å være alene oppi et fly. Alle ser alt man gjør. (N3)

Kan du fortelle litt om jobben din?	Jobben min handler om passasjerer, sikkerhet, service, kollegaer.
Hva er det med jobben din som motiverer deg?	98% kollegaene, også passasjerene. Men passasjerene vet man aldri hvordan er før man går på jobb. Dette vet man med kollegaene. Det er også litt interessen om å reise som motiverer meg.
Hva gjør lederen din som du opplever som motiverende?	Vi har nettopp byttet. Hun vi hadde før var ikke motiverende. Han vi har nå (jeg har ikke hatt mye kontakt med han), men jeg tror at det kommer til å påvirke oss mer. At det blir mer motivasjon. Jeg har allerede merket det med mail som han har sendt ut. Han er mer synlig på personalrommet. Sitter i sofaen å prater med alle. Det gjorde ikke den forrige. Jeg føler ikke at han vet hvem jeg er, men han later som når jeg stiller spørsmål. Han prater med alle som om han kjenner alle, og det synes jeg er fint. Han har sitt kontor på Gardermoen, rett ved der vi har vårt stand-by rom. Han er ofte ute der å prater. Det synes jeg er positivt. Jeg har kun snakket med han engang, det var ikke noen jobbrelatert. Kun en "bli kjent" samtale.
Hvordan vil du beskrive relasjonen din til din nærmeste leder?	Jeg tror ikke det er noe problem å snakke med han om ting. Dette er generell oppfattelse blant de ansatte. Han jobber kun på kontoret tre dager i uken, ettersom han fremdeles flyer to dager i uka. Da lærer han seg å kjenne flere med tiden. Han får en bedre relasjon til de ansatte når man ikke nødvendigvis bare ser på han som sjef. For en stund tilbake gikk han fra kabinsjef til lower. Det er enda bedre. Da blir han som en helt vanlig. Han er ingen autoritær leder.
Hvor godt kjenner din nærmeste leder deg?	Han kjenner meg ikke så godt. Men det er ikke så lang avstand fra de ansatte til basesjefen, men han som er over han, er det ingen positiv innstilling. Man skal alltid maile. Ingen rom for en samtale. Mailen må også skrives på engelsk uansett om man mailer til en norsk. For en måned siden kom mitt crew og meg som skulle gå til flyet forbi Bjørn Kjos. Han så ikke engang på oss. Det synes jeg er så dårlig. Da tenkte jeg sånn: tenk om passasjerene ser dette. Det er jo så pinlig. Når jeg begynte i Norwegian var det ikke sånn. Han kom å sa hei og viste seg frem. Det har forsvunnet.

	<p>Avstanden har blitt lang fra ansatte til ledelsen, og jeg føler meg ser som et nummer i rekka enn en person.</p>
<p>Hva kunne lederen din gjort for at du skal kunne trives bedre på jobb?</p>	<p>Jeg vet ikke faktisk. Vi er så mange, at jeg ikke tar til meg at han ikke kjenner meg. Selv om jeg selvfølgelig synes det hadde vært hyggelig dersom han gjorde det. Men det hadde ikke nødvendigvis motivert meg mere.</p> <p>Ei venninne av meg flydde privat, og da kjente sjefen vår henne igjen. Det var kult å høre.</p>
<p>Har du vært syk med fravær den siste tiden?</p>	<p>Ja. 40% sykemelding i to måneder.</p>
<p>Har du gått på jobb selv om du var syk?</p>	<p>Ja.</p> <p>Det er jo sånn at jeg vil jobbe. Jeg er ung og frisk.</p> <p>Jeg går pga kollegaene. Jeg vil ikke at de skal snakke negativt om meg.</p>
<p>Hvordan opplever du å ringe deg syk?</p>	<p>Det er aldri kult. Men er man syk så er man syk. Kan jeg ikke jobbe så ringer jeg.</p> <p>Det har blitt dårlig mottatt noen ganger, men jeg har sluttet å ta det til meg. Noen ganger har jeg ringt litt for sent. Da blir de irritert, det tar jeg til meg.</p> <p>Det er operasjonen jeg ringer. Noen der vet hvem jeg er, og jeg vet hvem noen er. Men du vet aldri hvem du kommer til å snakke med.</p>
<p>Hvordan opplever du å være borte fra jobb? Dårlig samvittighet?</p>	<p>Nei ikke nå i det siste. Jeg føler at jeg må forklare meg hvorfor jeg er borte fra jobben. Dette synes jeg er litt vanskelig. Jeg vet ikke om de tar det til seg, eller om de ikke bryr seg.</p>
<p>Hender det at kollegaene dine snakker om sykemelding/egenmelding?</p>	<p>Det finnes noen som folk reagerer på som alltid er borte. Det er umulig å bytte vakter. Jeg har ikke fått en eneste ferie-dag selv. Da tenker jeg at jeg får bare være syk. Det vet jeg at mange andre gjør også.</p> <p>Jeg vet ikke hvordan systemet fungerer. Men det lønner seg å ikke søke om fri, fordi man ikke er garantert fri. Det er bedre å ta en sykemelding. Sånn vet jeg at mange tenker.</p> <p>Jeg har hørt at sommerhjelperne får ferie. Og de faste ansatte blir nedprioritert. Selv om det burde vært motsatt.</p>
<p>Har du noen gang meldt deg "not fit for flight" eller "fatigue"?</p>	<p>Nei.</p> <p>Jeg har skrevet rapport om fatigue. Og burde kanskje gjort det oftere. Men rapportene blir ikke tatt seriøst.</p>
<p>Hva tenker du om å benytte egenmelding?</p>	<p>Jeg vil heller bruke sykemelding. Da føler man seg mer trodd.</p>
<p>På hvilken måte vil arbeidsmiljøet på arbeidsplassen din påvirke</p>	<p>Jeg tror at jeg er sykemeldt pga av jobben. Jeg har problemer med ryggen. Det tror jeg skyldes jobben. Jeg tenker at jeg egentlig ikke burde jobbe, etter som det blir verre. Når jeg prater med kollegaer om det, oppfordrer de meg til å være borte lenge.</p>

sykefraværet ditt?	<p>Bruk systemet for det det er verdt.</p> <p>Vi er på jobb for sikkerheten, og dersom noe skulle skje er det viktig å ta gode beslutninger, å være på topp.</p> <p>Jeg hadde veldig lyst til å ringe ledelsen sist jeg var på jobb i Helsinki, fordi jeg hadde menstruasjonssmerter, og kunne nærmest ikke gå. Men jeg følte det var feil å ringe fordi jeg er kvinne. Jeg var ikke syk, men kunne ikke yte mitt beste.</p>
Kjenner du til reglene dine ved sykefravær?	<p>Jeg tror det er 12 dager. Men jeg er usikker om du kan ha det fire ganger i året på tre dager, eller spredt utover.</p>
Hvordan opplever du oppfølgingen da du var syk?	<p>Jeg har blitt kontaktet av assisterende. Hun jobber kun med sykemeldinger. Når jeg var borte over lengre tid ble jeg innkalt til møte.</p> <p>Jeg ble ikke tilbudt noen form for tilrettelegging, da det ble sagt at de ikke hadde noen form for dette. Så da må du være sykemeldt til du er helt frisk.</p> <p>Ingen ringer dersom du er borte under en måned. Det kan også være noe tilfeldig. De var flinkere på oppfølging før. Det kan være at de hadde mindre å gjøre.</p>

Sted: Høyskolen Kristiania

Tidspunkt: Start 14:30, slutt ca 15:10

Hvem intervjues: Kabinansatt i Norwegian, har vært ansatt i 5 år.

Andre kommentarer: Intervjuobjektet virker interessert i å hjelpe til med oppgaven og tenker seg godt om før han/hun svarer. (N4)

Kan du fortelle litt om jobben din?	Det er en veldig allsidig jobb, vi har sikkerheten i fokus, så kommer punktligheten og deretter service. Men vi er der i hovedsak for å passe på sikkerheten til folk.
Hva er det med jobben din som motiverer deg?	Det er penger! Og det er gøy å være ute å fly, det er gøy å være på stopp rundt forbi og det er som regel alltid gøy å være sammen med kollegaer og sånn.
Hva gjør lederen din som du opplever som motiverende?	Det pleide å være det ja, for det er litt sånn at du på en måte er del av noe stort. På kurset vårt fikk vi hele tiden beskjed om hvordan vi ekspanderte og hvor stort og flott det skal bli, men nå som de har startet utlandsbasene sine, og flytter store deler av driften til andre land føles det som om vi ikke lenger er del av den planlagte utviklingen. Godene våre forsvinner og flightene våre blir mer og mer innlands. Vi har ikke lenger så lange fine stopp. Jeg føler at det har blitt en negativ endring for oss, men det er jo veldig individuelt fordi timeplanen ser ikke lik ut for alle. Noen får sikkert fine stopp enda og det er klart at vi flyr jo fremdeles utlandsturer, men ikke i like stor grad som før. Da jeg begynte i Norwegian var Bjørn Kjos innom opplæringskurset vårt flere ganger og noen ganger nesten euforisk når han fortalte oss om veksten og fremtidsmålene. Traff vi han i kantina var det liksom enten en klapp på skulderen eller spørsmål "ja, hva har du lært i dag" etterfulgt av den karakteristiske latteren hans. En gang kom jeg for sent til et fly. Jeg skulle være passiv fra Oslo til Trondheim og kom løpende gjennom terminalen og inn på flyet som stod å venta på meg. Dumpet ned på første rad for å oppdage at Bjørn Kjos satt ved siden av meg. Han så strengt på meg først, men så begynte han å le. "jaja, du må stå opp litt tidligere neste gang, frøken." Jeg ble nesten litt starstruck første gangen jeg så han, hehe, og tenkte definitivt at jeg hadde verdens kuleste jobb
Hvordan vil du beskrive relasjonen din til din nærmeste leder?	Ehm. Hun sier av og til hei. Dersom jeg treffer henne i sikkerhetskontrollen for eks, så sier hun hei. Men da er det kanskje fordi hun står litt for nærme til ikke å si hei, men hun er ikke sånn som vet hvem jeg er eller noe. Det tror jeg virkelig ikke hun har peiling på. Det føles mer som at dersom hun ser meg i uniform og hun ikke har noe valg. Hun ville for eksempel aldri kjent meg igjen i vanlige klær.
Hvor ofte er du i kontakt med din nærmeste leder, og på hvilken plattform?	Jeg tror jeg har vært i kontakt med henne to ganger på tre år. 1 gang fordi jeg var sykemeldt, og den andre gangen var vel fordi jeg manglet noen uniformseffekter eller noe sånt. Eller at jeg skulle inn å spørre om når uniformen skulle komme..

Hvordan er kommunikasjonen?	<p>Det blir jo på en måte som å snakke med en kundebehandler en eller annen plass. Føler jeg hvertfall. Det er litt mer sånn “sorry, jeg kan ikke gjøre noe for deg, jeg må forholde meg til de og de reglene”. Jeg skjønner jo selvsagt at beslutningsmyndigheten ikke er ubegrenset, men det er ikke så mye som skal til. Det er så stor forskjell på å si “det vet jeg ikke, det må du spørre noen andre om” og å si “det vet jeg ikke, men det skal jeg prøve å finne ut av for deg”. Det er så fryktelig stor forskjell på de to utfallene. Og som oftes svarer hun kort og persist og legger ingen menneskelige perspektiver til selv om jeg snakker med henne. Så egentlig kunne jeg like gjerne sendt en mail. Det er også stor forskjell på å få en beskjed som sier at du må kontakte en annen avdeling, enn å få en beskjed som sier at dersom du mailer blablabla@bla.com så forklarer du akkurat det du forklarte til meg nå.</p>
Hvordan er det å stille vanskelige spørsmål til lederen din?	<p>Det tror jeg er mer avhengig av meg som person, fordi jeg ikke synes det er så skummelt å stille vanskelige spørsmål. Jeg tror ikke det har noe med henne som person å gjøre, så om man ikke er like utadvendt og “uredd” som meg, så tror jeg ikke at hun på noen måte innbyr til å ta en vanskelig samtale. Jeg kan lett stille vanskelige spørsmål, men jeg tror ikke jeg hadde åpnet meg og fortalt noe som var vanskelig for meg personlig, fordi jeg føler ikke at jeg får noe som helst tilbake. Hun er kanskje en varm person som man kan prate med, men samtidig så har hun mange å tenke på, så om jeg tar opp noe vanskelig, så føles det ikke som om hun tenker noe videre på det, eller at hun følger meg noe mer opp fordi jeg har fortalt noe. Hun har tross alt rundt 900 stk som hun har personalansvar for. Det er jo klart at hun ikke kan gå rundt å tenke på og bekymre seg for andre. Jeg tror selvsagt at dette hadde vært annerledes om hun hadde en mindre gruppe å forholde seg til. Om det var flere som delte på ansvaret hennes for eks. Det føles som om at hele arbeidsplassen er lagt opp som at du er på jobb, men du er on your own. Ledelsen som sitter på crewrommet vårt, jeg tror ikke helt jeg skjønner hvorfor de er der egentlig. De har jo sikkert kjempe mange arbeidsoppgaver og sånn. Men man føler seg på ingen måte ivaretatt av ledelsen. Det er heller kollegaer. Jeg husker for eksempel da jeg var ny og var på crewrommet for første gang, så satt det kanskje 10 stk der som kjente hverandre godt fra før, og snakket med hverandre og da er det ikke nødvendigvis slik at noen av dem tar kontakt med meg for å spørre hvem jeg er. Det var heller ingen som viste meg rundt på arbeidsplassen første dag, det var litt mer sånn at “møt opp der, ta med deg dette, resten må du lære deg selv”. Det er veldig stort og skummelt i begynnelsen. Man går på kurs sammen med 10-15 andre i 3 uker og blir godt kjent, men så kan man ikke være to nye på hver flyvning, pluss vi jobber forskjellige dager og til forskjellige tider, så min første dag var liksom ikke den samme som alle andre på kurset mitt. Det går kanskje et halvt år før man ser klassekameratene sine igjen.</p>
Hvor godt kjenner din nærmeste leder deg?	<p>Ehm.. I svært liten grad. Kanskje hun kjenner igjen ansiktet mitt når hun ser meg i uniform, men ikke uten. Jeg var innom kontoret hennes på begynnelsen av arbeidsdagen for å hente ut en uniformseffekt. Den var ikke kommet, og da jeg kom tilbake senere samme dag tror jeg at hun hadde glemt hvem jeg var, for jeg måtte liksom gjenta alt vi hadde snakket om 4 timer før, og da sa hun “ja, stemmer det. Hva var navnet ditt igjen?”.</p>

Hva kunne lederen din gjort for at du skal kunne trives bedre på jobb?	Om lederen min hadde vært mer til stede på crewrommet vårt, så hadde det kanskje vært mer tilgjengelig, og føltes som en mindre byrde å kontakte henne, enn nå som vi liksom må gå å banke på og hun ofte sitter i telefonen eller skal ut å røyke eller ikke har tid. Det er klart at for min del er det ikke et problem å oppsøke mennesker jeg ikke kjenner, som jeg nevnte tidligere, men dersom man er sjenert eller bare ikke så utadvendt, trenger mer tid på å bli trygg, så oppleves hvertfall ikke ledelsen og slik som de opptrer nå, som en invitasjon til å bli kjent.
Har du vært syk med fravær den siste tiden?	Jeg hadde fem halsbetennelser på et halvt år. Jeg var borte en arbeidsperiode på 5 dager kanskje en gang i måneden i 3-4 måneder.
Har du gått på jobb selv om du var syk?	Både ja og nei. Er jeg ute på jobb og våkner syk, så ja, men er jeg hjemme så lar jeg være å gå på jobb. Det er litt sånn i bransjen vår at om jeg går på jobb og blir enda dårligere, så er det ingen som kommer til å takke meg for at jeg gikk på jobb den dagene. Det som skjer da er jo bare at jeg trenger enda mer tid på å bli frisk. Det finnes folk på standby som er på jobb ene og alene i tilfelle noen skulle bli syke, så jeg er på ingen måte uerstattelig.
Hvordan opplever du å ringe deg syk?	Altså, det er jo kjipt å ringe seg syk. Ehm, men de du møter er liksom maskiner de også. litt sånn "javel, du er syk god bedring hvor lenge blir du borte? hadet"
Hvordan opplever du å være borte fra jobb? Dårlig samvittighet?	Det kommer litt an på hvem man møter. En gang ble jeg skjelt ut av operasjonen, fordi jeg ringte for sent å sa at jeg ikke kunne komme. Han jeg møtte hadde fått samme melding en uke før fra en med samme forbokstav og nesten samme dialekt som meg, og trodde det var jeg som hadde ringt begge gangene, og begge gangene forsent. Altså, han beklaget i ettertid. Faktisk så møtte jeg han for første gang kanskje 2 eller 3 år etter den episoden og jeg merket på han at han hadde tenkt på det og hatt dårlig samvittighet, men det hjalp ikke meg der og da. Men han ringte meg ikke rett etterpå med en beklagelse. Kanskje han ikke hadde tid. Det finnes ikke rutiner for hvor lenge før man må ringe, men det er klart at om man ringer to minutter før man skulle vært på jobb, så er det dårlig stil og kanskje veldig vanskelig å finne en ny som kan ta flighten for meg, men dersom jeg skal på jobb kl 05.00 og våkner med omgangssyke eller hva det måtte være kl 03.00, så har jeg liksom ikke mulighet til å ringe før jeg våkner.
Hender det at kollegaene dine snakker om sykemelding/egenmelding?	Ja. Det er litt sånn at det er vanskelig å få byttet vakt, så om du skal på noe virkelig viktig, så ber du ikke om fri. Den delen av operasjonsstyringen er flyttet til latvia eller noe sånt, så det er liksom vanskelig å ringe og vanskelig å forklare på mail hvorfor det er viktig for deg. I de fleste tilfeller sier de "beklager, det går ikke". Da holder du kjeft og tar ut en sykedag den dagen. Det er liksom en slags uskreven regel blant oss i kabinen. Dersom du prøver å bytte men byttet ikke blir godkjent, så står det oppført på navnet ditt den dagen. Så om du ringer deg syk så får du kanskje til svar "javel, jeg ser du har prøvd å få den dagen fri før, er du sikker på at du er syk?" Og det prater man dessverre om. Ikke med hvem som helst, men man snakker jo om det, og de aller fleste vet nok at det er sånn man må gjøre det. Det er klart at dersom du melder deg syk på 17. mai eller jule eller sånt, så får man kanskje en mail og innkallelse te hovedkontoret, men det vet jeg

	ikke for sikkert.
Har du noen gang meldt deg ”not fit for fligh” eller ”fatigue”?	Nei, jeg burde nok gjort det, men det har jeg ikke. Det er mest fordi det er vanskelig når man er ute på jobb. Hadde vi startet hver dag hjemme hadde det vært noe annet, men det føles litt rart når man allerede er på jobb og våkner i Evenes og er drittrøtt, så vet du liksom at dersom du melder deg not fit eller fatigue, så er det for det første ingen som kan ta over for deg der og da, og da skaper du problemer. Og for det andre så skal du kanskje bare ned til Oslo og så opp til Ålesund igjen, og tenker mer sånn “jaja, om 4 timer er jeg ferdig på jobb, jeg klarer dette” Det er jo helt klart en sikkerhetsrisiko å gå på jobb å være så trøtt, fordi dersom det skjer noe, så lover jo selskapet passasjerene sine at vi skal være fit for en fight og få alle ut av flyet, ta ansvar for 186 passasjerer liksom. Men igjen, om det skjer noe så er jo treningen vår basert på at vi skal kunne rutine våre i søvne. At de skal være så innarbeidet at du handler rett ut av adrenalin og rutiner uten å måtte stoppe opp å tenke.
Hva tenker du om å benytte egenmelding?	Jeg tenker at jeg heller ønsker sykemelding fordi da er det noen andre som har sagt det. Noen andre sin avgjørelse og ikke bare min egen. Men jeg har benyttet meg av egenmelding ja.
På hvilken måte vil arbeidsmiljøet på arbeidsplassen din påvirke sykefraværet ditt?	Arbeidsmiljøet er veldig bra blant kollegaene. Men når vi får dårlige nyheter fra ledelsen, som vi veldig ofte får, så tærer jo det på arbeidsmiljøet. Man blir jo negativt innstilt til å jobbe for noen som bare kutter ned og kutter ned, da blir det lett diskusjoner bak gardinene i flyet og hva vi skal gjøre for å vise at vi mene alvor, og da blir det hvertfall lettere å tenke i retningen som jeg nevne om å holde kjeft helt til den dagen du virkelig skal noe og heller melde seg syk. Forholdet mellom ledelsen og de kabinansatte føles ikke så bra. Jeg opplever dem veldig autoritære, og det føles som om de kan gjøre hva de vil og vi må bare godta og ta imot. Dersom noen av dem kommer ombord på et fly så blir man litt sånn skremt. Begynner å tenke på hvordan man står og hva man sier og hvordan de opplever oss, og det går jo selvsagt ut over jobben når man blir usikker på slike ting. Jeg husker i begynnelsen da jeg jobbet der, så var Bjørn Kjos tidenes mest joviale mann. Han lo og slo av en prat i gangene og når du møtte han på flyet så kunne han stille spørsmål om hvordan det går osv, men nå har han distansert seg litt, og nå har jeg til og med hørt at han ikke hilser på crew på gardermoen en gang.
Kjenner du til reglene dine ved sykefravær?	Nei. Eller, de var vel kanskje innom på opplæringskurset og fortalte litt om det, men da var det liksom så mye annet å tenke på at jeg husker egentlig ikke så mye av det nå.
Hvordan opplever du oppfølgingen da du var syk?	Jeg tror kanskje at lederen min har ringt meg en gang når jeg har vært syk. Men da føltes det mer som at hun var ute etter å gjøre meg skyldig. Jeg følte meg hvertfall skyldig selv om jeg hadde sykemelding fra lege og alt. “du har vært mye borte fra jobb, hva skyldes det?” Slik jeg husker det var det hvertfall ikke en invitasjon til oppfølging. Jeg vet ikke om det var meningen, men jeg fikk hvertfall dårlig samvittighet og opplevde det mer som kritikk.

Sted: Bagel&Juice, Tollbugata

Tidspunkt: Intervjustart 10.30, slutt 11:15

Hvem intervjues: Kabinansatt i SAS på deltid. Har jobbet 2 år i SAS og 3 år i Norwegian

Andre kommentarer: Intervjuobjektet er rolig og avslappet. Tar seg pauser i blant for å tenke ut svar, men engasjerer seg sterkt og lyser opp når hun snakker om lederen sin. Kroppsspråket signaliserer tydelig hva hun mener, men det ble også forklart. Objektet virker ikke å synes at noen av spørsmålene er ubehagelige, mtp at dette er vårt første intervju, lover det godt. (S1)

Intervjuer:	Intervjuobjekt
Kan du fortelle litt om jobben din?	Jobben min handler om å frakte folk fra A til B på en sikkerhetsmessig måte. Deretter skal vi gjøre så godt vi kan for å opprettholde punktlighet og tilslutt kommer noe vi kaller for "care". "Care" skal liksom være noe som overgår servicen alle andre flyselskaper kan tilby. Det er en veldig allsidig jobb selv om vi har strenge prosedyrer. Det er ingen dager som er like, fordi det er forskjellige destinasjoner hver dag, og forskjellige passasjerer på de ulike destinasjonene. Vi har også forskjellige kollegaer nesten hver dag.
Hva er det med jobben din som motiverer deg?	For min del så tror jeg det handler mest om reisen jeg får selv. Når vi er ute å flyr så har vi "layover" over alt. Mange av de som har vår jobb ligger bare på hotellrommene sine og ser på netflix fordi de heller skulle ønske de var hjemme, men jeg prøver å ta det som en liten ferie. Jeg har lært meg å kjenne ønskesystemet så jeg får som regel de layoverstedene jeg ønsker meg, på de datoene jeg vil. Hver gang jeg får timeplanen min går jeg inn å planlegger hva jeg skal gjøre på fritiden. For eks, skal jeg til Bergen så sender jeg melding til de jeg kjenner i Bergen og organiserer noe. Det samme gjør jeg på alle destinasjonene. Og om jeg ikke kjenner noen, så sender jeg melding til de kollegaene jeg skal fly med, og avtaler en fjelltur eller bytur eller noe på forhånd. Jeg føler at det er veldig viktig for meg, for om jeg blir liggende på et hotellrom å se på TV, så føles det som om jeg setter livet mitt på vent mens jeg er på jobb. Nå slår jeg heller to fluer i en smekk! Ellers så motiveres jeg jo av kollegaene mine og passasjerene. Hos oss i SAS jobber det veldig mange forskjellige mennesker som alle har til felles at de er utadventde og eventyrlystne. Utover de fellestrekkene kan du like gjerne møte på en snekker, sykepleier, jurist eller som meg selv, musiker, blant kollegaene, og det er veldig kult! Noen har vært i bransjen i 30 år og har røverhistorier fra storhetstiden, mens andre har vært der i 6 måneder fordi de egentlig er utdannet ingeniører for eks. Jeg kan liksom ende opp med en helg i Evenes hvor jeg ikke kjenner noen, men har the time of my life med crewet. I sommer leide vi en bil midt på natta etter å ha vært tur/retur kreta. Vi dro til Lofoten og var på festival i Svolvær hele natta før vi dro på jobb igjen om morgningen. Det føles liksom ikke som jobb når man kommer hjem med nye venner og opplevelser i bagasjen.

Hva gjør ledelsen for å motivere deg?	Jeg blir jo motivert av at ledelsen vet navnet mitt. Selv om jeg jobber deltid, så føler jeg meg ”viktig”. Det føles som om de vet hvem jeg er, og at de verdsetter meg. Vi er jo ikke så ofte på crewrommet der hvor lederne sitter, men når vi vel er det, så er det liksom alltid en ”high five” eller ”hei, hvordan går det?”. Nå er jo jeg en person som byr mye på meg selv. Jeg tar lett kontakt med folk og er liksom ikke redd for å oppsøke lederne eller noe. Jeg vet ikke om jeg kan gå god for at det er en generell oppfattelse blant alle ansatte, men vi får mail fra lederne hver uke om at de ønsker oss velkommen til å komme innom, og at det ikke trenger å være noe spesielt annet enn å si hei for å komme inn. Det synes jeg er veldig fint. Det forbereder oss liksom litt på at terskelen er lav dersom noe faktisk skulle dukke opp.
Hvem i ledelsen er det du ser?	Da er det personalledelsen som har kontor på flyplassen. Vi får som sagt mail en gang i uka hvor det står alt fra oppdateringer på sikkerhet, til svar på spørsmål de har fått fra mange, eller bare oppfordringer og prosedyrer. Men de avslutter alltid med å oppfordre oss til å komme innom.
Hvordan vil du beskrive relasjonen til lederen din?	Jeg vil si at relasjonen er veldig bra. Det er fordi jeg opplever at han er oppriktig interessert i meg. At han bryr seg om meg. Han har en varm personlighet. Det går ikke an å møte han og ikke bli glad i han. Jeg opplever også at vi har noe til felles, og det tror jeg han har med mange, det virker for meg som at han alltid har noe å snakke med alle om. Jeg husker første gangen jeg møtte han. Da hadde jeg fått timeplanen min, også hadde jeg fått jobb på alle eksamensdagene mine, og jeg svetta jo. Det var jo ikke dette jeg hadde gått med på. Dette måtte jo fikses. Jeg kom fra et selskap der man måtte skrike høyt for å få hjelp. Så kom jeg til han, og hans umiddelbare reaksjon er helt rolig ”Det går helt fint. Vi ordner det” Jeg liker han kjempegodt.
Hvordan er da kommunikasjonen dere har? Enveis, dialog, eller informasjonsmail?	Han sender en del informasjonsmail, men det er fordi han får så mange spørsmål, så samler han eller opp alt. Men det jeg synes er veldig bra med han, det er at han skriver f.eks ”talas” i slutten av hver fellesmail. Og dersom det bare er til meg, så legger han ved noe personlig. Jeg vant for eksempel en budrunde mens jeg var på jobb, og etter det har alle mailene jeg får fra lederen min startet med ”hvordan går det med villafruen?” og personlige hilsener som dette tror jeg han har med alle. Det virker hvertfall som om han prøver å ha det med alle. Det er ikke formelt, men samtidig veldig stødig. Det er sånn at han vet alt. Du skal ikke lure på om han har kunnskapen, eller om han kan hjelpe deg med det. Men han skriver det ikke på en formell/autoritær måte. En annen ting er at han er tilstede på facebookgruppen vår. Der kan man tagge han i spørsmål, og han legger alltid ut på facebook dersom han har sendt en mail til oss på jobbmailen.
Føler du at du kan stille han vanskelige spørsmål?	Ja, virkelig.

Hvordan er det å ta opp vanskelig situasjoner?	<p>Her kan det jo hende at personligheten min spiller inn igjen. Og hans personlighet, egentlig. Det er nok forskjell på folk. Han er en sympatisk fyr. Uansett hva jeg hadde kommet med, så hadde det vært positiv tilbakemelding. Oida stakkars deg. Hvordan skal vi gjør dette? Jeg tror ikke det er noe problem.</p> <p>Han er autoritær i en forstand ettersom han vet alt, eller kan finne ut alt. Og siden han er lederen vår. Men så er han likevel kompis når det trengs.</p>
Tenker du at det er noe lederen din kunne gjort for at du skulle trives bedre på jobb?	<p>hm.. egentlig ikke. For min del så synes jeg det er veldig bra sånn det er nå. Det eneste jeg kanskje kan si er at ledelsen kanskje burde tenke seg litt mer om. Første gangen den norske CEO, Eivind Roald kom ombord på et fly jeg jobbet på, sa purseren: "se der, der er redningsmannen! han reddet norske SAS fra å gå konkurs!" Det var var nesten litt hallelujastemning blant crewet fordi alle jeg jobbet med hadde vært der og blitt "spart" i 2012. Men for et par måneder siden var han gjest hos Skavland hvor han klarte å si at kabinansatte i SAS tjener 500-600 000 i året, noe som er ca 200 000 mer enn det som er tilfellet. Det KOKTE på facebookgruppene våre og på ansattrommet. Jeg tror vi fikk en beklagelse på internmailen hvor han beklaget å fortalte at han hadde mikset årslønn med hva et årsverk kostet for SAS. Fagforeningene forlangte en offentlig beklagelse, men det kom aldri. Etter den episoden der er det ikke mye hallelujastemning lengre. Men det er egentlig ganske rart, for folk her er liksom forbanna, men det er ingen som går ut med det. Har det ikke vært lekkasjer av internmail til media i Norwegian da? Hvorfor er det ingen som gjør det i SAS liksom? Det må jo være en lojalitetsgreie. Altså, jeg mener ikke at vi burde gjøre det, det er bare interessant.</p>
Har du vært syk med fravær det siste året?	<p>Ja, jeg har vært sykemeldt en femdagersperiode, og så bristet jeg ribbeinet mitt og var ute av spill i en måned.</p>
Hvordan opplevde du å ringe deg syk?	<p>Det skjedde når jeg var ute på flyvning. Og da var vi på vei til Stockholm også skulle jeg reise meg opp, så kjente jeg oi. Shit her gjør det fryktelig vondt, også var det brista ribbein. Jeg sa det til den daglige lederen også kalt purser. Og hun ringe inn til kapteinen, som ringe videre til bakken og forklarte situasjonen. Da jeg landet så ringte jeg til noe som heter med-help. Det er en avdeling med sykepleiere og leger. Jeg tror de sitter i Danmark, de aller fleste er hvertfall danske. Tror egentlig de er del av et stort kontor med en telefon som er SAS sin egen. De har vel egentlig åpent hele døgnet? Jeg ringte til medhelp, og så ringte jeg til bedriftslegen som ligger ute på hovedkontoret vårt på Gardermoen. Jeg dro ut dit, og fikk time på dagen. Det ble litt venting, men jeg ble veldig godt ivaretatt de timene jeg måtte vente, med eget venterom med seng og tepper. Fikk tilbud om mat og drikke og alt. Og denne tjenesten er jo helt gratis for oss som jobber i SAS. Etter å ha vært hos legen ringte jeg medhelp igjen for å fortelle hvor lang tid jeg kom til å være borte, og oppdatere dem på hva legen sa osv. Da jeg kom hjem den dagen, lå jeg på sofaen og hadde vondt, og da ringte medhelp tilbake til meg for å gi meg tips og råd om hvordan jeg skulle organisere senger for å ligge mest mulig behagelig osv. Hvor lenge før jeg skulle sove jeg burde ta smertestillende for eks. Tror de ringte nesten hver dag i minst en uke. Etter det ble jeg kontaktet av oppfølgingsteamet som jobber for å få folk tilbake i jobb, eventuelt tilrettelegging. Med tanke på mitt ribbeinsbrudd var det ikke annen tilrettelegging enn å erstatte jobbdagene mine, men dersom jeg hadde vært syk på andre måter hadde de nok</p>

	laget et opplegg for meg.
Var det du eller den medisinske avdelingen som sa ifra til ledelsen om sykefravær?	<p>Det går automatisk. Jeg sa ingenting.</p> <p>Men personalledelsen får ikke vite om det før det er langtidssykemelding, og at man trenger oppfølging. For jeg fikk jo oppfølging fra det medisinske teamet.</p> <p>Dette var et klinisk tilfellet, der jeg hadde bristet ribbeinet. Da er det ikke noe de kan tilrettelegge for. Jeg kan ikke være på jobb.</p> <p>Jeg skrev mail til lederen min da. Å fortalte situasjonen, fordi jeg syntes det var så kjipt å være borte en hel måned.</p> <p>Jeg fikk til svar. Å nei så leit, si ifra når du er tilbake igjen. Da kan vi ta en samtale om du vil.</p>
Hvordan opplever du å være borte?	<p>Det er kjempe kjipt. Det er min personlige oppfattelse og oppdragelse. Du er ikke vekk fra jobben, med mindre du er døende. Når du brister ribbeinet, så er det udefinert. Jeg kunne reise hjem til Stavanger, om jeg tok det rolig. Men jeg kunne ikke være på jobb.</p>
Det er ingen i jobben som gir deg dårlig samvittighet?	<p>Nei.</p> <p>Terskelen for å sykemelde seg i min jobb er gange høy. Folk kommer på jobb med forkjølelse og alt mulig, som de burde vært hjemme. De drar den langt. Det tror jeg er yrkesstolthet. Og det er stolthet over arbeidsgiveren sin. Det er ingen som gir deg dårlig samvittighet eller noe.</p> <p>Jeg tror det går på sin egen personlige integritet.</p>
Hender det at kollegene dine snakker om sykemelding eller egenmelding?	<p>Ja. Nei. Hvordan er det? Ikke som jeg har opplevd noe særlig. Vi har jo et system som fungerer. Alle som jobber her kan bytte lett mellom hverandre. Det har til og med skjedd at jeg har sittet på crewrommet så har det kommet inn noen og sagt "hei, jeg skal til haugesund i dag, jeg hater haugesund, noen som jobber senvakt og vil bytte med meg?" Så har de bare ringt operasjonen og byttet på minuttet.</p> <p>Dersom noen jobber 100% og ikke får byttet, kan de gi bort til oss som jobber deltid. Da blir de trukket feriedager, og jeg får lønn. Den første sommeren jeg jobbet her skulle kjæresten min ha 30årsdag og jeg hadde selvsagt lyst å være tilstede. Jeg tenkte at det ikke var så lurt å ta en sykedag de første månedene, og at det kunne være kritisk for ansettelsen min om det ble oppdaget. Derfor forklarte jeg lederen min om det og han sa at dersom jeg ikke fikk byttet så skulle jeg ringe til operasjonen og spørre om det var noe de kunne gjøre. i verstefall kunne de hvertfall ordne slik at jeg hvertfall fikk deler av dagen fri.</p> <p>De prøver å legge til rette.</p> <p>Dersom jeg ringer til og sier at jeg er syk, svarer de at det er leit og ønsker meg god bedring.</p>
Har du noen gang meldt deg not-fit-for-flight eller fatigue?	<p>Nei. Det er nok mange ganger jeg burde gjort det, men har ikke gjort det. Det er stoltheten.</p>
Hva tenker du om å benytte egenmelding?	<p>Det kommer fryktelig an på. Jeg liker ikke å bruke egenmelding. Fordi da er det min avgjørelse. Men dersom man får sykemelding så er det legen sin.</p>

På hvilken måte vil miljøet på arbeidsplassen påvirke sykefraværet ditt?	<p>Jeg tror at i og med at folk har en stå-på-vilje. Det som skjedde med SAS i 2012 er jo at SAS trodde de skulle gå konkurs, og folk gikk ned masse i lønn. Folk har blitt sånn at vi må bevare arbeidsplassen vår. Alle strekker seg litt ekstra.</p> <p>Det er jo på ingen måte lurt å gå syk på jobb i flybransjen. Det er tett luft. F.eks det med ribbeinet mitt da, og kommer i lufta under trykk, kan du sammenligne kroppen din med vannflasken.</p>
Hva syntes du om oppfølgingen? Kjenner du til reglene ved sykefravær?	<p>Nei. Vi har vel et visst antall egenmeldingsdager og sykemeldingsdager. Vi hadde vel kanskje opplæring på opplæringskurset helt i starten. Hvordan oppfølgingen skal være. Men da var det så mange andre ting du skulle huske, så det var bare en detalj som vi var innom. Men kan vi spørre fagforeningen om. Både på facebook og mail.</p>
Hvordan opplever du oppfølging når du var syk?	<p>Helt fabelaktig. Aldri fått så god oppfølging noen gang.</p>

Sted: SatsElixia, Oslo

Tidspunkt: start 12:10, slutt 13:05

Hvem intervjues: Kabinansatt i SAS, vært ansatt i 2 år

Andre kommentarer: Intervjuobjektet svarer rolig og kontrollert selv om noen av temaene engasjerer mer enn andre. Sitter fremoverlent og virker forberedt. (S2)

Kan du fortelle litt om jobben din?	<p>Det er en allsidig jobb, slitsom, lange arbeidsdager, du gir opp mye privat som julaften, venner, bryllup, 17 mai, konfirmasjon, men det er et veldig unikt samhold blant oss kollegaer.</p> <p>Og i og med at vi jobber så mye med mennesker, vil man aldri bli ferdig utlært i den jobben du gjør. Med tanke på kontroll av sikkerhetsutstyr, og rutiner er det ingenting som endrer seg, men ingen mennesker er like, ingen situasjoner er like. Så man blir bare rikere og rikere på erfaring, og en bedre og bedre menneskekjenner. Fordi man kommer borti så mange forskjellige type mennesker.</p>
Hva er det med jobben din som motiverer deg?	<p>Det er i første omgang kontakten med mennesker. Jeg har jo utdanning som pedagog, og ett år med psykologi. Vært innom barnehage i tre år, og jobbet som lærer på videregående. Jobbet i restaurantbransjen, og havnevakt på Aker brygge. Der også møter man mye rare mennesker. Så det er vel det at jeg ikke vil ha noe veldig studierelatert, men noe som utfordrer meg.</p>
Hva gjør lederen din som du opplever som motiverende?	<p>Nei, absolutt ikke.</p>
Hvordan vil du beskrive relasjonen din til din nærmeste leder?	<p>Min nærmeste leder sluttet nå akkurat. Det jeg har snakket om med min nye leder er oppdrag for SAS. Da med tanke på foto. Jeg har et inntrykk av at de liker meg. Jeg har hatt det litt vanskelig på privaten nå. Dette er noe som har påvirket jobben min, og det har ikke vært noe stress å fortelle dette til noen i ledelsen. De har hjulpet meg, og tilrettelagt sånn at jeg får det litt bedre på jobb.</p> <p>Det som er vanskelig med den jobben her er jo at ledelsen har vanlig kontortid, i motsetning til oss som flyr. Jeg må irettesette meg dems kontortid, dersom jeg skal prate med dem privat. De har en vakttelefon, og sånne type ting. Men den har jeg bare brukt en gang. Kanskje to.</p> <p>Men jeg føler ikke at ledelsen ser hvordan jeg gjør det på jobb. Det er liksom purser som følger med på jobben du gjør. Hvor mindre du får noen skrytebrev, eller noen andre kolleger som skryter av deg. Hva vi gjør eller hvordan vi gjør det i feltet vet lederen min ingenting om. Med mindre det kommer inn en rapport eller ris og ros.</p>
Hvor ofte er du i kontakt med din nærmeste leder, og på hvilken plattform?	<p>Jeg vil si at det varierer veldig fra måned til måned. Det er kun hvis det skjer noe spesielt. Også får jeg ofte mail, men det er da som regel felles informasjonsmail.</p>
Hvordan er det å stille vanskelige spørsmål til lederen din?	<p>Det er ikke vanskelig, men jeg tror ikke jeg har gjort det.</p>

Hvordan er det å ta opp vanskelige situasjoner med lederen din?	Da jeg var i en vanskelig situasjon føltes det helt ok å snakke med lederen min om det, men jeg fikk så god oppfølging fra de andre instansene at det ikke var nødvendig. Hadde jeg villet, kunne jeg gjort det.
Hvor godt kjenner din nærmeste leder deg?	Jeg er på fornavn med alle mine ledere og de er på fornavn med meg. Men jeg vet ikke om dette gjelder alle andre. Nå vet de det fordi jeg har vært veldig samarbeidsvillig, og gjort det de ønsker at jeg skal gjøre for SAS konversielt. Det har vært veldig hyggelig å bli spurt, og kjempe stor ære. Og det er veldig hyggelig at de syntes jeg gjør en bra jobb, og er et forbilde, og et ansikt utad for SAS.
Hva kunne lederen din gjort for at du skal kunne trives bedre på jobb?	<p>Jeg føler veldig for at de kunne oss mer om hva som skjer med SAS som konsern. I det siste har vi funnet ut av ting på egenhånd. Dette ved å lese rapporter, i media og høre fra venner at vi snart forandre oss til Norwegian. Dette er like frustrerende for oss som det er for passasjerene. De henvender seg til oss for å høre hva som skjer videre. Da er det flaut å stå der som et spørsmålstegn å svare: jeg vet ikke. Jeg får ingen beskjed.</p> <p>Jeg føler at de går bak vår rygg sånn sett. Jeg føler at de vet hvor mye vi ofrer for den jobben her. Det handler bare om at de bør være ærlige, å si ting som det er. Vi har forstått at dette er en taktikk fra ledelsen sin side, at de ønsker at vi skal vite minst mulig om hva som skjer, før det faktisk skjer.</p> <p>Dersom de hadde fortalt alt kan det være at mange hadde løpt, og mange hadde tatt sluttpakkene.</p> <p>Så her tror jeg man må tenke litt selv, ikke høre på hva andre sier. Jeg tror man kommer til å merke stor forskjell.</p> <p>Konklusjonen er at de burde inkludert oss mer. Det er vi som representerer merkevaren SAS. I forrige uke kom det for eks en artikkel om at SAS ønsket at vi skulle være mer fleksible. Det er det dumme jeg har hørt. At jeg ofrer alt for den jobben her. Jeg jobber midt på natten, jeg kan aldri planlegge. Jeg skal i et bryllup i august, men vet ikke om jeg får fri.</p> <p>Det koker for meg når jeg hører at jeg skal være mer fleksibel, for jeg ofrer faktisk alt.</p>

<p>Har du vært syk med fravær den siste tiden?</p>	<p>Ja det har jeg. Jeg ble utbrent. Vi fløy langturer seks ganger i måneden. Vi fløy for danske som manglet avtale. Jeg fikk aldri innhentet meg ordentlig. Det endte med at jeg ble utbrent fordi jeg aldri fikk tid til å lade opp. Og det endte med sykemelding i åtte uker. Og den som sto meg i ryggen var flylegen. Ledelsen prøvde de også, men var mest opptatt av når jeg kom tilbake i jobb. Da svarte flylegen at hun kommer tilbake når jeg sier at hun er frisk nok til å fly. Flylegen la til og med frem resultatene av blodprøvene til ledelsen. Og de var fullstendig klar over at personalet ble slitne av det tempoet de måtte jobbe i.</p> <p>Legen mente at jeg burde ha honnør for å tørre å stå frem, å si i fra at jeg ikke blir med på dette lengre. Han sa at han ser så mange som ikke gjør det. Det er så status å fly langt.</p> <p>Det som alt endte meg er at jeg har fått stress astma, etter å ha gått av de kjempe lange vaktene. Og så fort jeg kom tilbake etter sykemeldingen fikk jeg en kjempelang tur til Las Palmas, bare som en slags straff for at de har mistet en ressurs.</p> <p>Jeg hadde først en pause på tre måneder, der jeg kun skulle fly kort. Da var ledelsen veldig på å ringe meg. De spurte om når jeg kom tilbake på lang destinasjoner igjen, og sa at det ble enklere nå som danskene hadde signert avtalen. Men jeg sto veldig på mitt. Jeg hadde en dårlig følelse. Så bestemte jeg meg nå for å gå av langt 100%, og da smalt det plutselig fra ledelsen at de skulle gå fra åtte til syv ansatte ombord i flyet, og faktisk ta bort et helt medlem ombord på alle rutene. Så jeg føler jeg er heldig som faktisk stolte på magefølelsen min. Dersom jeg hadde gått tilbake og hadde fått den beskjeden hadde det blitt for mye for meg.</p> <p>Når billettene er så billige så straffer det de ansatte. Oslo - Miami er bare charter. Og det er mangler på stewert. Det er en tøff jobb. Du har ansvaret for 280 stykker, alle skal ha mat, alle skal ha det bra. Svetten renner i de timene, også skal du begynne på nytt igjen.</p>
<p>Har du gått på jobb selv om du var syk?</p>	<p>Ja. Det skal mye til før jeg sykemelder meg. Det jeg ser går igjen hos kollegaene mine er at vi jobber selv om vi er syke, og bruker fridager på å bli friske. Sånn at vi er friske igjen når vi begynner på skift igjen.</p> <p>Jeg tror ikke du finner dette i noen andre jobber. Når jeg jobbet i barnehage, og som lærer så ringte jeg å sa sorry jeg er hjemme idag. Og det var ikke noe big deal å bli borte.</p> <p>Men i SAS føler jeg det er lojaliteten min det står på. Du har en dårlig følelse om at noen andre må ta over jobben min. At det kanskje ikke er nok folk å ta av. Jeg skulle ha ringt før. Også at man har en holdning om at det er bare tur - retur Paris. Det skal jeg klare.</p> <p>Jeg har hatt meg i det så mange ganger at jeg pusher meg for hardt, og når jeg kommer hjem kan jeg begynne å gråte fordi jeg er så sliten. Jeg føler at lojaliteten min er til kollegaene mine først og fremst. Også er den til selskapet, da tenker jeg mest på passasjerene. Dersom det ikke er nok folk, og de må kansellere flighten så er det 180 stykk som ikke kommer seg dit de skal.</p> <p>Det er veldig rart, fordi jeg føler at vi blir behandlet dårlig av ledelsen, og blir satt til side. Men likevel er vi så lojale, og det sier vel sitt om oss.</p>
<p>Hvordan opplever du å ringe deg syk?</p>	<p>Det er forhåndsvis uproblematisk, men det handler vel egentlig mest om meg selv som person. Jeg får ikke dårlig samvittighet og lar ikke noen gi meg dårlig samvittighet fordi jeg vet at jeg ikke ringer om det ikke virkelig er nødvendig</p>

Hvordan opplever du å være borte fra jobb? Dårlig samvittighet?	<p>Dårlig samvittighet om jeg må gå av mens jeg er på jobb. Det var engang jeg sa til en kjempe herlig kaptein at jeg følte meg dårlig. Da la han hånden på skulderen min å sa: jeg vet det. Du må dra hjem.</p> <p>Men jeg har brukt med - help veldig mye og jeg hører alltid: dersom du er i tvil om du må ringe oss, er du ikke i tvil. Da er det bare å ringe!</p>
Hender det at kollegaene dine snakker om sykemelding/egenmelding?	<p>Ja. Det er en aksept for å være borte. Vi vet hvor vanskelig det er å få fri. Og det verste man kan gjøre er å spørre om fri, og ikke få det. Da blir det veldig mistenkelig om man f.eks tar en egenmelding.</p> <p>Dette kan føre til full rapport, og mye pes for personen det gjelder.</p> <p>Men likevel kommer lojaliteten inn hos mange. At de prøver alt de kan, går de ikke så møter de fremdeles opp på jobb.</p> <p>Men blant kollegene er det greit dersom du tar en egenmelding fordi du faktisk skal i noe viktig som f.eks bryllup. Men det er ikke greit å bruke egenmelding fordi det er fint vær.</p> <p>Jeg vet at systemet var mye bedre før. Men nå ofrer vi så mye, så det må være okei å være borte noen ganger.</p>
Har du noen gang meldt deg "not fit for flight" eller "fatigue"?	<p>Nei det tror jeg ikke. Kun skrevet rapporter. Men disse får vi veldig dårlig tilbakemelding på. At det er ditt ansvar osv.</p>
Hva tenker du om å benytte egenmelding?	<p>Jeg tenker at jeg heller bruker sykemelding.</p>
Hvordan opplever du oppfølgingen da du var syk?	<p>Med - help ringer å hører hvordan det går med deg, og gir deg tips. De bryr seg oppriktig om deg. Jeg føler ikke at de ringer for å pushe deg tilbake på jobb, men at de ringer for å oppriktig høre hvordan du har det.</p> <p>De har taushetsplikt, så de melder ikke videre til SAS.</p> <p>Lederen min kontaktet meg ikke. Det var kun med-help og flylegen. Ingen fra selve selskapet. Jeg fikk kun beskjed om at før jeg skulle tilbake i jobb måtte jeg ha en friskmelding fra flylegen. Flylegen var opptatt av at jeg måtte ta tiden til hjelp. Og mente at ledelsen visste konsekvensene med å sende meg øst og vest. De har tross alt gjort det i flere år. Veldig mange sitter kun å prater om det, uten å faktisk å ta tak i det.</p>

Sted: Høyskolen Kristiania

Tidspunkt: Start 13:30 - 14:30

Hvem intervjues: Kabinansatt i SAS. Deltidsstilling. Har vært ansatt i 2 år.

Andre kommentarer: Intervjuobjektet snakker rolig og kontrollert. Han/hun er avslappet og svarer på spørsmålene uten å holde tilbake. Vedkommende oppleves som veldig selvsikker og uavhengig av jobben sin. Intervjuobjektet har en veldig avslappet holdning til sykefravær, samtidig som han heller ikke ønsker å utnytte systemet. Han sitter tilbakelent og snakker helt uanstrengt om hvordan han opplever det å ringe seg syk og oppfølgingen. (S3)

Kan du fortelle litt om jobben din?	<p>Jeg er flyvert, og har som hovedmål å være der for sikkerheten ombord, hjelpe til med at vi er punktlige og yter service.</p> <p>Det er en fin jobb med hyggelige kollegaer og hyggelige passasjerer som regel, det er jo som jeg pleier å si "litt ugress i hver hage" - det gjelder forsåvidt både blant kollegaer og passasjerer, men som regel er det bra. Ellers så er det lange dager ofte, men det veies opp med, hvertfall i SAS, en relativt ok lønn!</p>
Hva er det med jobben din som motiverer deg?	<p>Det å få reise. Det er et veldig fint plaster på såret for de lange dagene. Etter at jeg begynte å SAS for to år siden har jeg blitt kjent med flere byer i Norge enn jeg hadde gjort på mine 24 år før det. Det er liksom byer som jeg aldri hadde vært i, og kanskje heller aldri hadde tatt en ferietur til. Men når jeg er der på jobb så får jeg liksom sett byene og blitt glad i dem likevel. Det er liksom ikke som om jeg hadde dratt på en ferietur til Kristiansund uten å kjenne noen der, men nå får jeg bli kjent der også. Jeg har tilbragt en del tid på Svalbard og i London blant annet, og alt dette gjennom jobben. Så motivasjonen min er vel det at jeg får reise.</p>
Hva gjør lederen din som du opplever som motiverende?	<p>Nei, altså de sier jo hele tiden at de er til stede, men jeg føler ikke lederen min gjør så veldig mye som bidrar, hvertfall som jeg ser da. Hva han gjør på kontoret hele dagen det vet jeg ikke, men vi får en del oppdateringer på mail og facebook hele tiden, så jeg tviler ikke på at han jobber. Men om sommeren, når vi deltidsansatte stepper inn for de som jobber fullt, så er lederen min veldig flink til å sende oss tilbakemeldinger han får fra de andre ansatte. Han skryter av innsatsen og sier han er stolt av oss. Og det funker jo motiverende for oss når det kommer fra ledelsen, for de ser oss jo ikke ute på jobb.</p> <p>Det hjelper med litt anerkjennelse.</p>
Hvordan vil du beskrive relasjonen din til din nærmeste leder?	<p>God. Føler jeg. Han har vært veldig tydelig fra dag en at døren hans er åpen om det er noe. Han var også veldig tydelig om de dagene han var på kontoret og ikke, noe som var enkelt å forholde seg til. Men han er alltid tilgjengelig på mail. Jeg opplever god respons på kort tid, selv om jeg sender mail. Så har vi en egen facebookgruppe hvor lederen er til stede. På spørsmål om han er synlig eller ikke, så er det litt vanskelig å være synlig i bransjen vår egentlig, fordi vi er jo ute å flyr hele dagen, og han sitter på kontor. Det er så liten tid vi som flyvende er på kontoret, men de gangene jeg har vært der, så er alltid døren hans åpen selv om han sitter der. Jeg føler at han er synlig og alltid er til stede selv om han ikke fysisk står å holder meg i hånda.</p>
Hvor ofte er du i kontakt med din nærmeste leder, og på hvilken plattform?	<p>Som oftest i form av mail, og facebook.</p>

Hvordan er kommunikasjonen?	Jeg vil si det er en toveis kommunikasjon. Jeg får føler det ihvertfall sånn.
Hvordan er det å stille vanskelige spørsmål til lederen din?	Det er ikke noe vanskelig i det hele. Men det kan ha mye med meg å gjøre også. Jeg er veldig komfortabel med meg selv og min rolle, så jeg er ikke redd for å si noe. pluss at jeg er ikke redd for å miste jobben min, den betyr ikke alt for meg. Det har jeg vært veldig ærlig på siden intervjuet også, at jeg er ikke avhengig av denne jobben. Hvis jeg kommer med noe som jeg synes er feil så er det ikke noe vanskelig å komme med det til han, fordi jeg føler jeg blir hørt og at han genuint bryr seg, og hjelper meg så langt han kan. Vist ikke han kan hjelpe meg så går jeg til fagforeningen.
Hvordan er det å ta opp vanskelige situasjoner med lederen din?	Det er ikke vanskelig.
Hvor godt kjenner din nærmeste leder deg?	Han vet nok ikke hvem jeg er eller hva jeg driver med. Jeg føler at vi er tall, personalnr. Men det føler jeg er en naturlig sak når det er snakk om så mange. Han kjenner meg som oftest igjen med ansikt, men jeg har til gode å høre han si navnet mitt uten at jeg har minnet han på det. Men det ser jeg ikke på som noe negativt når man er så mange og egentlig har så lite kontakt. Jeg føler at han vet hvem jeg er, men ikke nødvendigvis at han kjenner meg.
Hva kunne lederen din gjort for at du skal kunne trives bedre på jobb?	<p>Jeg kjenner nok han bedre enn han kjenner meg. Men igjen så er det kanskje opp til meg også. Jeg kan når som helst ta initiativ til å bli kjent med han, og slik som jeg oppfatter det er han veldig åpen for det, men har bare ikke tid til å planlegge det i alle oppgavene sine.</p> <p>Dersom han for eks tok initiativ til en hyggekveld med alle han er leder for tror jeg ikke nødvendigvis at det hadde slått an, fordi denne jobben er en jobb man ikke nødvendigvis tar med seg hjem, og derfor ville nok han lagt mye mer arbeid i det enn hva han hadde fått igjen. Da synes jeg det er bedre at han bruker tiden sin på å jobbe for bedre vilkår for oss. Så ja, det hadde sikkert vært bra men jeg føler ikke at det er et behov.</p> <p>Alle har en årlig kompetansedag med lederen, hvor vi får velge mellom datoer og lederen setter sammen grupper på kanskje 20-25 stk som har en hel dag sammen med lederen. Det er jo et par timer med kurs, så er det mest samtaler med lederen og gruppearbeid og lederen som oppdaterer oss på veien videre og sånn. Det er veldig ålreit faktisk.</p>
Har du vært syk med fravær den siste tiden?	Ja, et par dager om gangen.
Har du gått på jobb selv om du var syk?	Ja, det har vært dager hvor jeg har følt meg pjusk men tenkt at jeg klarer å pushe meg gjennom det. Men det er også fordi at jeg vet at terskelen for å ringe inn syk i SAS er så lav, at jeg vet at det at jeg møter opp er positivt, og om jeg kjenner at bihulene er for tette for eks, så er det en telefon, så får jeg gå hjem. De retter det opp og finner noen andre uansett om jeg står på Svalbard eller Oslo så finner de

	<p>en måte å løse det på. Hvertfall sånn jeg føler det. Jeg stoler veldig på at dersom jeg prøver og det ikke går, så ordnes selskapet det fort og godt.</p>
<p>Hvordan opplever du å ringe deg syk?</p>	<p>Jeg er ikke redd for å gjøre det nei. Det jeg er mest redd for er egentlig blikk og kommentarer fra SAS-tantene som har jobbet der i 40 år og aldri sykemeldt seg for noe. Men igjen så stoler jeg jo på meg selv og får liksom støtte fra selskapet også.</p>
<p>Hvordan opplever du å være borte fra jobb? Dårlig samvittighet?</p>	<p>Det er deilig! Hehe, fint å ligge på sofaen å tjene penger :) Jeg får ikke dårlig samvittighet fordi jeg vet at jeg er hjemme av sikkerhetsmessige grunner. Dersom noe skulle skje, så er ikke jeg så operativ som jeg skal være om jeg har sprukket en trommehinne eller noe sånt. Og det finnes jo folk som har standbyvakter som tar over jobben for meg, og det er jo nettopp derfor de vaktene finnes.</p> <p>Jeg har aldri opplevd at noen har gitt meg dårlig samvittighet for å ringe meg syk. Det er aldri spørsmål utover hvor lenge jeg tror jeg blir borte eller om det har med jobben å gjøre. Når de spør hvor lenge jeg blir borte så er det kun av praktiske årsaker fordi de må vite hvor mange dager de skal fylle med standby og oppleves ikke som noe samvittighetsdrama. God bedring. Jeg har til og med sagt "jeg kan jo prøve å ta den første turen om dere ikke har folk" men da svarer de alltid at nei, jeg skal bare bli frisk, så skal de ordne alt annet. Systemet er effektivt og fint.</p>
<p>Hender det at kollegaene dine snakker om sykemelding/egenmelding?</p>	<p>Ikke som jeg har merket. Eller, de gamle tantene snakker ofte om at de aldri har vært syk for eks. Men det finnes jo kollegaer som planlegger sykefravær. Jeg gikk glipp av min lillesøsters konfirmasjon i fjor. da hadde jeg prøvd å bytte men fikk ikke byttet igjennom. Jeg ringte alle instanser og de skulle prøve å ordne, men jeg hadde standbyvakt, og da dagen kom så var jeg ferdig på jobb kl 14.00, men i Ålesund og konfirmasjonen var i Oslo. Når jeg har fortalt det til kollegaer så har jeg vel fått en slags "inside info" om at neste gang så holder du kjeft, prøver ikke å bytte eller noe, så sykemelder du deg på dagen når det er noe viktig.</p>
<p>Har du noen gang meldt deg "not fit for flight" eller "fatigue"?</p>	<p>Ja! I bergen, da jeg hadde vondt i foten. da var jeg not fit, kunne nesten ikke gå, men jeg var jo ikke syk.</p>
<p>Hva tenker du om å benytte egenmelding?</p>	<p>Det er det eneste jeg har brukt faktisk. Jeg synes egenmelding er like greit som en sykemelding, med mindre du utnytter systemet da. da ville jeg kanskje gått for en sykemelding for ikke å bli oppdaget, men sånn sett så ser jeg ikke forskjell på egenmelding og sykemelding for mitt eget bruk.</p>
<p>På hvilken måte vil arbeidsmiljøet på arbeidsplassen din påvirke sykefraværet ditt?</p>	<p>Det vil jo påvirke det på den måten at dersom det er dårlig arbeidsmiljø så vil det kanskje være mer fristene å bruke egenmeldinger aktivt for å slippe å jobbe. men det er ikke situasjonen i SAS som jeg opplever det, der er det veldig bra miljø. Du kan komme på jobb og aldri ha møtt noen av kollegaene dine før, og ende opp med å bli gode venner. Jeg kommer ofte hjem fra en jobbhelg og har hatt det kjempekult! enten det er på byen i Trondheim eller på en fjelltopp i Tromsø med resten av crewet eller at du har hatt en 13-timersdag hvor du har masse tid sammen på jobb.</p>

Kjenner du til reglene dine ved sykefravær?	<p>Nei, jeg er litt usikker på hvor mange det er i SAS, men jeg tror det er bedre vilkår enn de lovregulerte vilkårene. Men det jeg vet er at som deltidsansatt så må jeg ha jobbet ila de siste to ukene for å liksom opparbeide deg kravet til egenmelding på nytt. Men det er jo for at vi ikke skal kunne utnytte systemet. I utgangspunktet kunne jeg jo bare satt meg opp på masse vakter hver eneste måned og bare sykemeldt meg og fremdeles fått penger, så jeg synes den regelen er helt innafor og til og med nødvendig.</p>
Hvordan opplever du oppfølgingen da du var syk?	<p>Jeg var ute på flyvning over flere dager, og halvveis fikk jeg vondt i foten og måtte ringe å si fra. Jeg var i Bergen og fikk beskjed om at jeg skulle være passasjer tilbake til Oslo, og gå hjem å bli frisk. Så ringte medhelp meg et par dager etterpå og spurte hvordan det gikk med foten min.</p> <p>Jeg synes oppfølgingen var kjempebra. Det viser jo at de har rutinene på plass og at de følger med. Det var hvertfall ikke noe negativt. De var veldig hyggelige og presenterte hvem de var osv. De startet med å spørre hvordan det gikk, og om jeg var klar for å begynne å fly igjen, og eventuelt om det var noe som skulle tilrettelegges. For eks om jeg ville prøve meg med korte turer først for å se hvordan det gikk.</p>

Sted: Høyskolen Kristiania

Tidspunkt: Intervju start: 14.00 slutt 14.17

Hvem intervjues: Kabinansatt i SAS. Jobber fulltid med 100% stilling. Har jobbet i SAS i snart 1 år.

Andre kommentarer: Intervjuobjektet er rolig og avslappet. Hun engasjerer seg når hun snakker om jobben sin, men virker sliten. Hun tar få pauser, og snakker rett fra levra. Kroppsspråket signaliserer tydelig hva hun mener, men det blir også nøye forklart. Det virker som objektet forstår alle spørsmålene, og hun syntes ikke det er ubehagelig bli intervjuet. (S4)

Kan du fortelle litt om jobben din?	Jobber ganske mye, sjeldent hjemme, ute å flyr, møter masse folk.
Hva er det med jobben din som motiverer deg?	Kanskje det å se nye steder og møte nye kollegaer. Penger er også viktig.
Hva gjør lederen din som du opplever som motiverende?	Nå har ikke jeg så god kontakt med mine ledere, så nei det er ikke egentlig.
Hvordan vil du beskrive relasjonen din til din nærmeste leder?	Nå har jeg akkurat fått ny leder som jeg ikke enda har snakket med, så nå har jeg ikke noe å fortelle. Men den forrige var helt ok. Jeg vet godt hvor de har kontor, men de er veldig sjelden på jobb, så det er veldig sjeldent at jeg ser dem. Men er det noe så er det oftes bare å sende en mld, så får man svar altså. Det kan kanskje ta litt tid, men sånn er det jo bare.
Hvor ofte er du i kontakt med din nærmeste leder, og på hvilken plattform?	Akkurat nå så er det ikke så veldig ofte nei, men når jeg mailer så får jeg svar. Veldig sjelden at jeg snakker med dem face - to - face. Vi har mange facebookgrupper for kollegaer, så som regel om det er noe vi lurar på så spør vi heller der. Det er lettere enn å spørre lederen.
Hvordan er kommunikasjonen?	Vi får en del mailer ila uka, med nyhetsoppdatering, både om sikkerhet og rutiner, men man får liksom ikke noe forhold til de mailene. Men vi får aldri noen melding fra lederen spesifikk til oss selv. Type "hei hvordan går det med deg?" Det oppleves som veldig ovenfra og ned. Men når jeg leser de mailene vi får jeg kan heller ikke huske om det står noen oppfordring til å komme innom heller.
Hvordan er det å stille vanskelige spørsmål til lederen din?	Det er ikke noe vanskelig. Men nå tror jeg kanskje at det handler mer om meg som person, fordi jeg er ikke redd for å stille spørsmål eller si fra. Jeg går rett på sak. Jeg har enda ikke gjort det da, men ser for meg at dersom jeg skulle komme så hadde de prøvd å hjelpe meg. Men det skal litt til før jeg synes at problemet er stort nok også, om du skjønner.
Hvordan er det å ta opp vanskelige situasjoner med lederen din?	Jeg tror ikke det hadde vært noe problem. Men han er ikke den første jeg hadde gått til dersom det var noe. Jeg hadde eller snakket med andre kolleger først.
Hvor godt kjenner din nærmeste leder	Han vet ikke hvem jeg er. Så han kjenner meg heller ikke.

deg?	
Hva kunne lederen din gjort for at du skal kunne trives bedre på jobb?	Vist seg litt mer kanskje. Ikke for at jeg skal trives bedre, men kanskje mest for å vise at man er det om det trengs. Det kjennes kanskje litt tryggere? Jeg tror kontortiden varierer. Det virker som om de jobber mye hjemmefra. Tror aldri jeg har sett henne på basen vår. Jeg er mer som et nr i rekka.
Har du vært syk med fravær den siste tiden?	Ja, jeg har slitt veldig med helsa i det siste. Det er mest på grunn av trykket i kabinen og sånn, immunforsvaret mitt er veldig dårlig. Altså vil jeg si at sykefraværet mitt er arbeidsrelatert.
Har du gått på jobb selv om du var syk?	Nei. Eller kanskje, men da har jeg blitt syk om bord i flyet. Når jeg føler meg dårlig så blir jeg hjemme. I det siste har det som sagt vært ofte.
Hvordan opplever du å ringe deg syk?	Det er veldig greit. Vi har to forskjellige måter å gjøre det på. Enten så ringer man direkte til operasjonen og sier i fra, eller så har vi medhjelp som er sykepleiere som videreformidler til operasjonen. Jeg synes det er veldig fint å ringe medhjelp. De er veldig imøtekommende og man føler seg ivaretatt. Mens på operasjonen er de også hyggelige, men de må jo videre liksom. De må jo løse ting så fort som mulig, og er litt mer praktisk orienterte. Så får man kanskje telefon fra manager "nå har jeg sett at du har vært mye syk" da føler man seg litt truffet. Men det er jo ikke noe vi kan gjøre noe med. Det er veldig greit å ringe seg syk altså. jeg får jo dårlig samvittighet, men det er ingen som gir meg dårlig samvittighet. Det er veldig lav terskel for å gjøre det i flybransjen, fordi man som regel ikke trenger mer enn en liten forkjølelse før det er fare for trommehinnene osv. Dersom du har veldig høyt fravær så ringer personallederen deg. Det er jo ikke for å ta deg, men mer for å finne ut hvordan det går med deg.
Hvordan opplever du å være borte fra jobb? Dårlig samvittighet?	Jeg bryr meg ikke om å være borte fra jobb. Dersom jeg er syk så blir jeg hjemme. Jeg ønsker ikke å ødelegge helsa mi for å være tilstede på jobben. Det er jo ikke akkurat sånn at jeg er borte for moro skyld.
Hender det at kollegaene dine snakker om sykemelding/egenmelding?	Nei, det kan være at man sier at man har vært syk, ikke snakk om fravær egentlig. Jeg har aldri hørt snakk om at kollegaer tar sykedager for å slippe unna noe, da bytter man heller.
Har du noen gang meldt deg "not fit for flight" eller "fatigue"?	Ja, faktisk. Det er egentlig samme prosedyre som å ringe seg syk bare at man må skrive en rapport etterpå.
Hva tenker du om å benytte egenmelding?	Det er jo aldri gøy å være borte fra jobb, men er man syk så er man syk.

<p>På hvilken måte vil arbeidsmiljøet på arbeidsplassen din påvirke sykefraværet ditt?</p>	<p>Hm.. vet ikke.. Jeg trives såpass godt at det aldri er på grunn av arbeidsmiljøet at jeg er borte.</p> <p>Men i det siste har det blitt veldig mye jobbing. Og jeg føler meg veldig sliten, og lei av å hele tiden bo i en bag. Jeg har derfor vurdert å gå ned i stilling for å få en bedre hverdag.</p> <p>Jeg har ingen energi når jeg kommer hjem, og tilbringer svært liten tid med venner og familie.</p> <p>Selv om jeg har flyvninger til Trondheim der jeg opprinnelig er fra, ringer jeg ikke familien min som bor der fremdeles. Jeg vil eller ligge på hotellrommet å slappe av.</p>
<p>Kjenner du til reglene dine ved sykefravær?</p>	<p>Tjah.</p>
<p>Hvordan opplever du oppfølgingen da du var syk?</p>	<p>Man føler at man blir tatt vare på, men samtidig så føler man jo at man kanskje blir litt overvåket også. Det er litt forvirrende fordi vi får klar beskjed fra ledelsen på kurset osv at vi skal melde oss syke om vi er syke, samtidig som at de ikke er begeistret for dem som er syke heller. Lederen min ringte meg da jeg var borte, og da hadde jeg vært borte lenge. De ringer i hovedsak når man har brukt mange egenmeldinger. Men de ringer også ved sykemelding, men da kan de liksom ikke gjøre noe med det annet enn å spørre hvordan jeg har det, og det gjør de. Men det gjør egentlig mest at jeg føler meg ivaretatt.</p>

Vedlegg 6.

Sted: Gardermoen

Hvem intervjues: Leder i SAS

Tidspunkt: 12.30 - 13.30

Andre kommentarer: Engasjert, og positiv innstilling til oppgaven. Kunne ønske han kunne gi fra seg konkrete tall, men hindret øvrig ledelse.

Hvor lenge har du vært ansatt i bedriften?	Jeg har vært i SAS siden 1988, det vil si at jeg har jobbet her i 29 år.
Startet du opp i bedriften som leder, eller har du vært ansatt "på gulvet"?	Nei jeg startet som flyvert, var ansatt som sommerfugl første halvår. Ble så sagt opp når sesongen var over, og ble ansatt i braathens safe. Og var der i fire eller fem måneder før jeg fikk tilbud om å jobbe i SAS igjen. Siden har jeg vært her, og ble purser i 2008, også begynte jeg som leder i 2014.
Hvor mange ansatte er du leder for?	Jeg har ansvar for 270 stykker. Hvorav 170 er ressurs polere. Det vil si deltidsansatte og ca 100 som er fulltids ansatte som har base i Trondheim og Stavanger.
Hvor mange ansatte og hvor mange ledere finnes det på basen?	Vi er rundt 1200 - 1300 flyvende i Norge, og fem ledere.
Kan du fortelle litt om organisasjonskultur en?	Når folk er ute å flyr så har de sin leder om bord i flyet. Også kalt purser, i den operative biten. Vi blir kobla inn og involvert når det er utfordringer de ikke klarer å løse på egenhånd, som de ønsker å ta videre. Og dersom de vil ha permisjoner osv. Vi har et støtteapparat som heter oppfølgingsteam, og de tar seg av langtidssyke. Vi er med i hyppig fravær saker og personalsaker for øvrig. Når det er så mange så har vi dessverre for liten tid til å se de som er selvgående og fungerer uten problemer. Det er synd.
Hvordan skaper dere trivsel på arbeidsplassen?	Vi ønsker veldig gjerne at det skal være en god dialog. Litt sånn historisk har det vært sånn at vi har kontorer som ikke er så tilgjengelig. Nå er kontorene blitt i ett med crew rommet og det håper vi skal gjøre at vi er tilgjengelige for crew. Den avstanden som kan oppstå i administrasjonen og de som er i produksjonen jobbes det aktivt med å gjøre den terskelen så liten som mulig. Det går på dialog og vi ser at vi er langt ifra mål, men på en god vei. Målet er å være mer tilstede på crewrommet fordi det blir mye til at man er på kontoret å jobber, fordi det er mye å ta hånd om. Men målet er å være mer tilstede der ute. Vi håper at med kommunikasjon og dialog at vi kan bli en enhet. Vi skal jo samme veien. Det er liksom målet vårt.
Hva er viktig for deg som leder når du skal ha ansvar for så mange?	Likebehandling over alt. Alle skal bli møtt likt. Mange gode grunner for å få fri og sånn, og det er vanskelig å måle dette opp mot hverandre. Der er jeg kanskje jeg litt streng. Men alle skal likebehandles, og ingen skal ha fordel av å kjenne hverandre. Alle skal få støtte dersom det er noe. Det skjer jo ting i livene til folk, og det er der vi også er tilstede. Vi er vanlig mennesker som alle andre, og noen trenger tilretteleggelse.

Kjenner du de ansatte?	<p>Kjenner noen. Det er alltid noen som er gjengangere, og er aktive. Også oppdager jeg stadig at det er noen som bare jobber og jobber og aldri borte fra jobben, disse blir dessverre litt usynlige. Men jeg prøver å være litt på crewrommet og snakke med folk osv.</p> <p>Vi har også en facebook gruppe til crew ansatte. Det handler om å tenke litt alternativt hvordan man skal nå ut til crew. Det er masse mail og mye informasjon, og vi ser jo at ikke alt går igjennom. Da må vi tenke nytt. Der er vi veldig på å tenke at kanskje ikke all informasjon må sendes ut til alle, fordi man får jo mail som ikke kanskje gleder deg. Så man kunne kanskje sortert ut litt mer, det som angår deg. Man trenger ikke nødvendigvis ikke å sende ut mail bare fordi det er mandag. Det bør være et budskap som vi ønsker å formidle, og rettet mot personen.</p> <p>Vi har ikke noen tilgang på andre facebook grupper, men i ressurspool kan jeg gå inn å redigere og kommentere fordi jeg er leder. Det er ofte mange rykter og nye som antaes. Vi ønsker jo at folk skal komme å spørre om de lurte på noe, men erfaringen sier at de ikke gjør det, og derfor hadde det vært kjekt med en facebookgruppe der ting kunne taes opp. Slik at man fortsetter i den sannheten man tror, og videreformidler den. På denne måten kunne vi vært litt mer på banen med å rette opp ting som er feil.</p> <p>Vi ser jo fagforeningene er flinke på det område med å korrigere og svare personalet. Vi har veldig begrensede ressurser der og det handler litt om når vi skal gjøre dette. Sånn som det er i dag ønsker folk svar umiddelbart, og det er krevende. Vi ser på utfordringene, og ønsker å finne en bedre vei til kommunikasjon.</p>
Hvor ofte har du kontakt med dine ansatte og på hvilken plattform?	<p>Jeg er på telefonen i kontortid, men vi har også en 24 - timers vakttelefon som vi ruller på. Den prøver vi å spre, men blir sjeldent benyttet.</p> <p>Vi har den en uke hver vi managerne, og er som sagt tilgjengelig hele døgnet. Også sender jeg mailer og skriver i facebookgruppen.</p>
Ønsker du at de ansatte skal kunne komme til deg med problemene sine?	<p>Ja absolutt. Det håper jeg for min del at terskelen er lav og at jeg er tilgjengelig. Det er målet.</p>
Hvordan vil du beskrive din lederstil?	<p>Min lederstil den er.... Jeg er nok veldig løsningsorientert, vi skal samme vei. Det er også viktig med god kommunikasjon og ikke noen ovenfra og ned perspektiv. Vi er på samme plan. Jeg tror absolutt at jeg kan være tydelig når det trengs, rammen er sånn. Veien forandrer seg hele tiden, og man må være villig til å endre seg etter behovene. Det skal være en klarhet om hvordan man vil ha det, men det er samtidig et spillerom inni der. Klarer du ikke ha dialog og god kommunikasjon så har du tapt. Jeg ønsker også ha en god tillitt blant de ansatte.</p> <p>Det å være ansatt et sted er et gjensidig forhold. Den ansatte har sine forventninger til arbeidsgiver, og arbeidsgiver har forventninger til den ansatte.</p>
Hvordan ser sykefraværet i bedriften ut?	<p>Jeg kan ikke gi informasjon med tall. Men sykefraværet vårt har gått veldig ned. Dette på bakgrunn av det oppfølgingsteamet som jeg nevnte. Alt fravær over ni dager vil man bli kontaktet av oppfølgingsteam og fulgt opp. Samt hyppig kortere fravær. Det er et team bak som tar kontakt, det er ikke for å overvåke. Men bedriftshelsetjenesten kan bistå for at folk kommer forttest mulig tilbake. Ettersom vi er så stort firma så er det viktig at den ansatte blir kontaktet, ellers er det fort å bli borte i systemet.</p>

	<p>I tillegg har vi forsikring som skal være med på å få den ansatte tilbake fortare i jobb.</p> <p>Oppfølgingsteamet jobber med å tilrettelegging for deltid sykemeldte så de kommer raskere tilbake, og har en dialog med den ansatte.</p> <p>Det er veldig upersonlig å sykemelde seg her, det er bare en telefon til et menneske du ikke kjenner.</p> <p>Det kan være enkelt for noen å sykemelde seg fordi du ikke kjenner personen du tar kontakt med, og ingen personlig relasjon. Da er det veldig bra at det kommer inn en support. Det jobber voksne folk der som er trygge, og som kan gå frem som gode eksempler.</p>
Tror du at sykefraværet kan være arbeidsrelatert?	<p>Noe av det er helt klart det. Men vi har hevet pensjonsalderen her til 70 år. Det er jo helt klart en veldig fysisk jobb, der skuldre blir utsatt. Vi har alt av sykefravær, både psykisk og fysisk. Det som å få på gata, man finner litt av alt.</p>